Nombre/s y apellido/s: Fernando Xavier Rosas Salas

Tipo de investigación: Cualitativa y de alcance exploratorio

Filiación institucional: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

Resumen biográfico:

Profesor de grado y postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC) de la PUCE, a partir el año 1996. Desde hace cuatro años, forma parte del profesorado con dedicación a tiempo completo de la FCAC. Ha obtenido los grados de Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial en la PUCE. Estudió en Chile y obtuvo el título de Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad de Concepción. Posee el título de Máster en Dirección Comercial y de Marketing, Instituto Universitario de Posgrado, modalidad virtual, en convenio con la Universidad de Alicante, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Carlos III de Madrid. Alumno del programa de Doctorado en Administración en la Universidad Nacional de Rosario. Ha colaborado como Coordinador de la Maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital, Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas y Coordinador del Área de Marketing de la FCAC.

Fotografía:



Título del trabajo:

El Modelo de Comunicación Estratégica propuesto por Massoni.
Una travesía desde la Nueva Teoría Estratégica hacia el relacionamiento universidad-graduados

Resumen:

El artículo se desliza en la tesis central propuesta por Massoni(2016), en tanto la comunicación como un encuentro en la diversidad y una restructuración espacio-temporal enactuante. El propósito apunta a urdir, desde las posturas teóricas y críticas de la autora, una exposición germinal y reflexiva sobre los trayectos que sustentan una metaperspectiva de la comunicación estratégica cimentada en la investigación y la acción comunicacional. La investigación fue cualitativa, de alcance exploratorio e inicia con el despliegue epistemológico de las contribuciones de Pérez y Massoni, propulsores de la Nueva Teoría de la Estrategia, hasta los pasos, técnicas y herramientas de una estrategia comunicacional como investigación enactiva; para luego, efectuar un abordaje, desde la mirada comunicacional estratégica, las relaciones de una universidad con sus graduados, que supere la óptica semiótica -evidente en el actual enfoque comunicativo de la entidady procure una perspectiva simbiótica (en que ambas partes accedan a beneficios mutuos).

Palabras claves: comunicación estratégica, complejidad, relacionamiento e investigación enactiva

Summary:

The article slides into the central thesis proposed by Massoni, in both communication and a meeting in diversity and a spatial-temporal restructuring enactuante. The purpose aims to create, from the theoretical and critical positions of the author, a germinal and

reflective exposition on the paths that support a metaperspective of strategic communication based on research and communicational action. The research was qualitative, exploratory in scope and begins with the epistemological deployment of the contributions of Pérez and Massoni, promoters of the New Strategy Theory, up to the steps, techniques and tools of a communication strategy as an enactive research; then, to carry out an approach, from the strategic communicational perspective, the relations of a university with its graduates, that surpass the semiotic optics - evident in the current communicative approach of the entity -, and seek a symbiotic perspective (in which both parties access to mutual benefits).

Keywords: *strategic communication, complexity, collective self-devices and enactive research*

1. Introducción

La estrategia no puede ser abordada como un término y su respectiva significación; es, pues, más bien, un modo de pensar, una teoría sobre cómo afrontar los acontecimientos problemáticos suscitados en las habitualidades (Pérez, 2001). La sustentación teórica desarrollada en el trabajo intentó elucubrar el camino recorrido por la Estrategia hasta conectarse con la Comunicación; para, luego, sumergirse, a la vista del pensamiento complejo (Morin, 2005), en la metodología de la comunicación estratégica propuesta por Massoni (1990, 2002, 2004, 2005, 2007, 2009a, 2009b, 2011, 2012, 2013, 2016) que explora la investigación comunicacional enactiva; las estrategias comunicacionales como dispositivos; los componentes metodológicos del modelo de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario; las dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador; los pasos típicos de una estrategia comunicacional como investigación enactiva; las matrices que conducen el despliegue de una estrategia comunicacional; entre otras miradas inscritas "…en la metaperspectiva de la comunicación estratégica como un repensar

de la investigación y la acción comunicacional desde la profesión y desde la ciencia…" (Massoni, 2016: 15).

A partir de categorías conocidas como "marcas de racionalidad de la teoría" y "estrategias de comunicación, se abre el trayecto procesual de la dimensión comunicacional bajo la idea de lo fluido. Una estrategia de comunicación puede ser concebida como "un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido" (Massoni, 2004: 29).

2. Metodología

El enfoque de la investigación fue cualitativo y su alcance descriptivo posibilitó encauzar el análisis sobre los postulados teóricos desde la Estrategia, paradigmas y su relación con la Comunicación hasta la emersión de la Nueva Teoría Estratégica. Una aproximación analítica y apreciativa de la revisión documental de las bases conceptuales-metodológicas y técnico-instrumentales contenidas en varios artículos publicados por Massoni –en forma individual y junto a otros autores- desde el año 1990 hasta 2016, posibilitó desplegar la metodología de la comunicación estratégica aplicada al relacionamiento de una universidad con sus graduados, a partir del planteamiento de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) –fundamentada en el componente "Gestión de marketing de relaciones", exclusivamente- hasta la promulgación de propuestas vertidas en diversos árboles de soluciones de la estrategia comunicacional.

3. Desarrollo

3.1 La travesía de la estrategia a través de los paradigmas

La cuestión formulada por Prahalad y Hamel (1994), acerca de la estrategia y por qué la búsqueda de un nuevo paradigma, junto a otras inquietudes derivadas del panorama competitivo emergente y la lógica de éxito en el complejo entorno competitivo, desataron varios modos de contemplar la estrategia. Pérez (2014), no sin antes esclarecer los paradigmas precedentes, entreteje una teoría de la estrategia fundamentada en seres humanos y no recreada a partir de constructos. La estrategia emerge como el producto de tres grandes paradigmas: militar, matemático/científico y el económico/managerial (Pérez, 2001, 2014; Pérez & Massoni, 2009).

3.1.1 El paradigma militar

La palabra estrategia y sus preliminares conjeturas brotaron durante los siglos V y IV aC (Pérez, 2001). La estrategia, hasta principios del siglo XX, tuvo su desenvolvimiento en el contexto castrense y refería la acción de dirigir y liderar tropas. La comprensión de conflictos diferentes a la guerra y formas de resolverlos, distintas al uso de la violencia, promovieron desplazamientos de las premisas estratégicas hacia otros ámbitos del conocimiento y actividades, a partir de la búsqueda de objetivos en circunstancias competitivas, la intercesión manifiesta o probable de individuos o sistemas que afecten su consecución y la viabilidad de elegir entre varios cursos de acción (Pérez, 2014).

La estrategia deriva de dos vertientes históricas convergentes –e iniciadas en el siglo V a.C.-, que, testificadas en textos, teorías y conflictos bélicos, han asilado dos modos de ser concebida y puesta en escena. En el primero, concebido en Grecia, prevalece el empleo de la fuerza en la dirección de dirimir conflictos. El segundo, instituido en China, prioriza la práctica de la inteligencia antes que el ejercicio de la fuerza. Desde el siglo XVII hasta inicios del XX,

tales enfoques, al converger, fraguaron el actual concepto de estrategia (Pérez, 2001).

3.1.2 El paradigma científico/matemático

La primera mirada científica de la estrategia se atribuye a la *Theory of Games and Economic Behavior* (Von Neumann & Morgenstern, 1953), cuya esencia edifica la comprensión del riesgo, incertidumbre y la intervención de la matemática en la toma de decisiones (Pérez, 2001). La estrategia, al ser colocada en el ámbito de la decisión, junto a su sustento matemático, es susceptible de ser transferida a diversas situaciones –no solo económicas-, cuyos participantes deben abordar, a la luz de la metodología científica, diferentes procesos de toma de decisiones de carácter conflictivo/competitivo.

Es así que se configura una Teoría General en beneficio de cualquier colectivo en el afán de alcanzar distintos objetivos (Pérez, 2014). La estrategia es contemplada desde campos del conocimiento diferentes a sus orígenes, desde la teoría de la evolución y antropología hasta la investigación operativa y teoría de la decisión, sin pasar por alto, las ciencias sociológicas, políticas, psicológicas y la comunicación (Chakravarth & Doz, 1992; Huff & Reger, 1987)

Las decisiones en contextos de incertidumbre estructurada empiezan a formar parte de la estrategia. Al considerar la probable intervención de diversos actores (individuos, fuerzas o sistemas), en el cálculo efectuado por el decisor, cuya participación pueda afectar el resultado (Habermas, 1984; Pérez, 2001), durante el acto de seleccionar una u otra acción, la decisión, a diferencia de las demás, será calificada como estratégica (Pérez, 2014). Las decisiones dispuestas con anticipación hacia la consecución de un objetivo fijado, a luz de todas las probables respuestas de los oponentes y/o la

naturaleza, conforman la primera noción científica de estrategia (Kaufmann, 1967).

La teoría de los juegos constituyó un nuevo paradigma en beneficio de los tomadores de decisiones, al poder formalizar el abordaje de los conflictos de modo abstracto. El pensamiento estratégico contempló cambios en las nociones de utilidad (las preferencias de un individuo conforme los sacrificios involucrados para satisfacerla), incertidumbre (moldeada por las intenciones de los otros participantes) y estrategia (la universalidad de su concepto posibilita su aplicación a cualquier campo de estudio o profesional) (Pérez, 2001).

3.1.3 El paradigma lógico-analítico

Los principios y prácticas de la teoría de los juegos se desplazaron hacia disciplinas o campos profesionales diferentes a la Economía, tales como: Investigación operativa, Estudio de comportamiento competitivo, Biología, Antropología, Sociología, Psicología y Psiquiatría, Estrategia militar, Estadística, Prospectiva, Teoría de la decisión, Ciencias Políticas, Económicas, *Management*, Marketing, Ciencias de la Comunicación, entre otras. Esta consideración es clave para sustanciar la mirada interdisciplinar hacia la estrategia de la comunicación (Pérez, 2001), tal y como se expone en la tabla 1.

Tabla 1 Aplicaciones y enlaces entre algunas disciplinas, el concepto de estrategia proveniente de la teoría de juegos y la comunicación estratégica

Disciplina	Aplicación de la estrategia de comunicación
Biología	Favorecerá la comprensión la naturaleza informacional, comunicativa y estratégica del ser humano y las bases biológicas: mecanismos lógicos y emocionales de evaluación, antelación y decisión del sistema estratégico humano, y, del conflicto, equilibrio y cooperación.
Antropología	Las aportaciones de la Antropología cultural sobre el rol de la de la comunicación en la configuración del individuo simbólico, los mitos y relatos del hombre narrativo y los cimentos culturales del conflicto/consenso.
Sociología	El valor de las técnicas de la teoría de los juegos aplicables al estudio sociológico del trato, negociación, acuerdos, interacción social y el conflicto. El enfoque simplista de abordaje del sujeto desde la perspectiva de conductismo, abre espacio a una consideración de actor social complejo en convergencia con el rol

Disciplina	Aplicación de la estrategia de comunicación
	participante-jugador.
Psicología	La aplicación de la estrategia a los conflictos externos (relaciones) y a los internos (inter subsistemas humanos) permiten ahondar el estudio de la conducta humana. Los juegos empleados en el análisis de la cooperación y el desarrollo de estrategias –y, en concreto, las de comunicación, adaptables a la autoprogramación promovieron el auge la programación neurolingüística. La psicología social abonar el tratamiento de la complejidad humana a la luz de la teoría de los juegos.
Ciencias políticas	Los ámbitos de aplicación de la estrategia a las ciencias políticas pueden ser sintetizados en las relaciones internacionales, la política en un contexto técnico, la apropiación del poder, el voto y elección pública y la opinión pública. El análisis estratégico de ésta última ha sido factible desde la psicosociología del comportamiento y las teorías de los juegos, de la comunicación y la psicológica de la imagen. La imagen pública (de candidatos, partidos, etc.), el marketing electoral (estrategia de campaña, segmentos, promesas, etc.) y la comunicación política han conferido una singular reflexión al planteamiento estratégico.

Fuente: (Pérez, 2001)

3.1.2 El paradigma lógico-analítico

El paradigma económico/managerial fue abordado con especial énfasis por Prahalad et al., (1994) Las transformaciones rápidas de la industria, en direcciones nuevas e ignoradas, precisan que los gerentes modifiquen la lógica dominante y las recetas anteriores. La base de una política que promovía el éxito empresarial, podría llegar a ser la ortodoxia que limitaba la capacidad organizacional para decodificar y anticipar las dinámicas del entorno. La tabla 2 esquematiza el recorrido histórico esbozado por Kiechell (2010) acerca del *management*.

Tabla 2 Fases distintivas del paradigma económico/managerial

Fases	Acontecimientos	Críticas
I Pre-estratégica (1901 – 1954)	Prevalece la planificación y un modo operacional, a cargo de la alta administración. fundamentado en los 14 principios de Fayol, un liderazgo genético (McGregor, 1960), entre otros.	Exigüidad de estrategia y un enfoque de comunicación disimétrico y de carácter publicitario (Grunig & Hunt, 1984)
II La revolución estratégica (1954–1994)	La estrategia es introducida por las escuelas de negocios. El término decisiones estratégicas fue predispuesto por Drucker (1954). Aparecen diferentes acontecimientos que marcan esta fase: la primera consultoría estratégica instrumentada por la fundación *Boston Consulting Group* (1963), el primer trabajo sobre el planteamiento de decisiones estratégicas (Ansoff, 1965), diferentes disciplinas adoptaron la rúbrica estrategia, rebautizo del *management* estratégico (Ansoff, 1972) y la recalificación de estratégicos todos sus componentes (planificación,	El concepto de estrategia es apropiado por las escuelas de negocios desde el paradigma económico. La exclusión de las variables intangibles y cualitativas. El *management* prescinde de la comunicación cuyo primer reconocimiento tuvo lugar gracias al concepto de diferenciación propuesto por Porter (1980) y a la noción de distribución dinámica estratégica de los activos invisibles (conocimiento tecnológico, exposición de marca o el

Fases	Acontecimientos	Críticas
	análisis, comunicación, etc.), una priorización de la estrategia hacia las variables, indicadores y enfoques tangibles, esquemas organizacionales jerárquicos, herramientas matriciales, funcionalismo, fragmentación, atemporalidad, entre otros.	conocimiento de una base de clientes, etc.) impulsada por Itami & Roehl (1991).
III. Críticas y Fracasos (1994-2001)	Los trabajos encauzados por Ormerod (1994) y de Prahalad et al. (1994), conforme a Pérez (2014).	Las cardinales críticas surgen a nivel del paradigma dominante, los modelos estratégicos, el elitismo, la rigidez de la planificación estratégica, la carencia de ética, la confusión del m*anagement* estratégico y la fragilidad teórica (R. Pérez, 2014). El logro de un mayor conocimiento sobre estrategia no ha implicado una mayor precisión y eficacia (Koch, 2006) El paradigma económico no reconoce las interacciones “no económicas” provenientes de las emociones, amistades, sensaciones, etc.- marcan las decisiones (Damasio, 1994). Las presunciones que sustentan el paradigma, -siendo una de ellas, la racionalidad económica- desatienden el comportamiento real de los individuos.

Fuente: (Kiechel, 2010)

A partir de las críticas expuestas, sumada la alerta sobre una racionalidad excluyente de la estrategia al impulsar una concepción modelizada y deshumanizada de sus ejecutores estratégicos (Pérez, 2012, 2014), brotaron nuevas posturas orientadas a generar esquemas más realistas y complejos (Vargas, 2014), y, desde cierto nivel de transdisciplinariedad (Pérez, 2014), deslizar una mirada a la realidad como un entretejido de procesos fluidos, complejos y, por momentos, confusos, en procura de renunciar a la fragmentación y reduccionismo y el pensamiento disyuntivo –que conforman el paradigma de la simplificación (Pérez et al. 2009a)-. Sin embargo, el universo fenoménico comporta un tejido compuesto de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, casualidades que marcan la necesidad del pensamiento complejo basado en los principios de distinción, conjunción e implicación

(Morin, 2005). El *management* estratégico empieza a claudicar ante la irrupción del paradigma de la complejidad, de tal modo que la estrategia y la complejidad se convierte una interacción latente e incuestionable. La esfera empresarial se nutre de términos tales como: sustentabilidad, emoción, relación, comunicación y conectividad (Pérez, 2014).

3.2 La relación entre estrategia y comunicación

El vínculo estrategia y comunicación ha sido objeto de análisis desde diversas posiciones. La estrategia y su relevancia en el afán de obtener eficacia en el desarrollo de las acciones comunicativas fue alertada por Baquer (1988). La reconsideración de la estrategia a partir de la comunicación, bajo la premisa de que todas las acciones y eventos conllevan aspectos comunicativos en la medida que son percibidos por los seres humanos (Ruesch, Bateson, Pinsker, & Combs, 1951). Pérez (2014) menciona otros autores tales como: Morin -quien revela un comportamiento indivisible entre estrategia y comunicación-; De Salas (2014), cuya reflexión asigna a la comunicación un rol organizador y de transformación de la estrategia en beneficio del individuo relacional en un contexto complejo; y, Vieira y Chambel (2013) hallan la ilación en la complejidad y el territorio de transformación en la organización, y, revelan que el trayecto del paradigma económico hacia el de la complejidad ocurre en la comunicación organizacional.

A estos pensamientos se añade, a la vista de la complejidad en la que se desenvuelve la comunicación, la propuesta integradora “comunicación estratégica organizacional” que defiende una mirada estratégica (y no metódica, exclusivamente) a las atribuciones del área de comunicación (Kunsch, 2013). Otros autores, sobre todo, latinoamericanos, aluden a la Nueva Teoría Estratégica (NTE), proposición que refiere un modo diferente de abordar los conflictos matizados por la complejidad (De Salas, 2014). La comunicación, en las acepciones de Pérez et al. (2009a), -expertos que promueven una refundación de la Estrategia y convertirla en una

Teoría General- acoge las relaciones que, en el contexto de una interacción individuo-mundo, modifican las visiones, conceptualizaciones, emociones, entre otros factores, de los participantes; generándose, así, nuevos significados. La NTE evidencia dos elementos centrales: complejidad y la preminencia del hombre relacional antes que el actor racional.

3.3 Modelo de Comunicación Estratégica propuesto por Massoni

La comunicación no se reduce a una transferencia de conocimiento y paquetes tecnológicos, ni se constriñe al análisis de lo comunicativo (Massoni, 2011). La comunicación estratégica busca aproximarse, por medio de metodologías y técnicas específicas y discernimientos científicos, al fenómeno comunicacional desde una perspectiva multiparadigmática y transdisciplinar y dispuesta, mediante autodispositivos colectivos, a generar procesos de transformación social conversacional (Massoni, 2016).

El Modelo de Comunicación Estratégica edificado por Massoni (2007) ofrece una guía que induce la agregación sucesiva del enfoque estratégico en la comunicación de cualquier empresa o entidad. Entra en escena un sentido del deber hacia la diversidad y rebasa los modos tradicionales de pensamiento y la perspectiva comunicativa arraigada en innumerables esfuerzos comunicacionales. La proposición modélica plantea, desde una cuestión preeminente, la transformación cognitiva requerida en función de los objetivos institucionales y los ambientes, sea en la comunicación interna, interinstitucional, o bien, en la externa.

3.4.2 La multidimensionalidad de la comunicación

Al abordar la comunicación como un encuentro sociocultural, brota su carácter multidimensional. La figura 1 ilustra los procesos comunicacionales (información, participación, sensibilización y encuentro sociocultural) y la competencia del comunicador (emitir, conectar, motivar y enactuar), a nivel de las dimensiones (informativa, interaccional, ideológica y comunicacional). El encuentro socio cultural interviene, de diferentes modos, en cada una de las dimensiones.

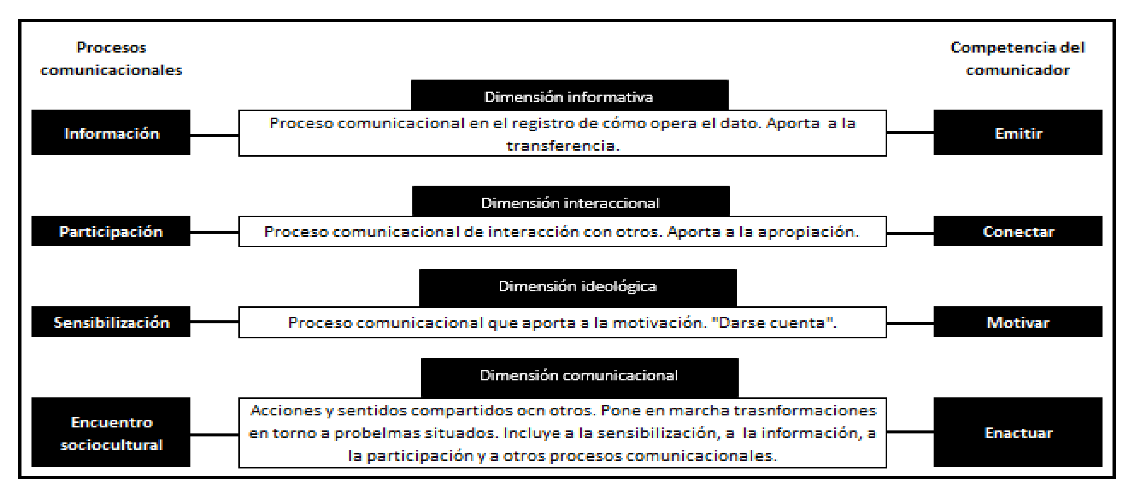


Figura 1 Metodología de la comunicación estratégica. Dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador
Fuente: (Massoni, 2016: 93)

3.4.3 Los autodispositivos colectivos

La metaperspectiva de la comunicación estratégica advierte la comunicación social como un proceso fluido y orgánico. La comunicación estratégica no se reduce a la transmisión de significados (información). Los actuantes humanos son abordados en el marco de una relación intersubjetiva que acerca lo individual y lo colectivo. “No como sujetos. No como sociedad. Sino como un lugar común, vivo, habitado en las múltiples trayectorias de los grupos y sectores que comparten un territorio” (Massoni, 2016: 95).

En términos prácticos, los autodispositivos colectivos son encarnados en matrices socioculturales que, por una parte, enlazan los intérpretes con los diversos ingredientes –y, sus trayectos, dialécticas, funcionamiento, dinámicas, etc.- de las problemáticas tratadas por la Estrategia; y, por otra, propician actuaciones compartidas al tenor de composiciones colectivas y específicas de los conglomerados y sectores intervinientes (Massoni, 2016).

3.4.4 Movimientos y pasos la comunicación estratégica

La tabla 4 sintetiza los movimientos y pasos propuestos por Massoni (2007) para comunicar estratégicamente.

Tabla 3 La comunicación estratégica y sus tres movimientos y siete pasos

Movimiento	Paso	Actividad
Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como oportunidad relacionante de la diversidad sociocultural	1	Superar el equívoco de la transferencia.
	2	Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación
	3	Explorar el tipo de completamiento que pondrán en juego los actores. Los mensajes se limitan a potenciar o equilibrar ideas ya existentes en el contexto.
	4	Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los participantes. Diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional.
Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos	5	Constituir equipos multidisciplinarios capaces de impulsar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas, ante la posible indisponibilidad de equipos.
	6	Contemplar intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que adopta la comunicación como un encuentro de actores.
Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a trasmitir a la comunicación como un problema acerca del cual disponer una conversación orientada a transformación del espacio social abordado en una determinada dirección.	7	Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Árbol de problema. Plantilla de actores. Árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en un empresa u organización

Fuente: Massoni (2007)

3.4.5 Metodologías de la comunicación estratégica

En diferentes investigaciones ya se ha ejercitado la comunicación estratégica como un “algoritmo fluido de la diversidad”, sin reducir el esfuerzo investigativo a observar, especificar, analizar (descomponer) y sintetizar (deducir), exclusivamente. El modelo de comunicación estratégica dispone de un acervo metódico y finito de operaciones –y formas de cálculo- inherentes a lo comunicacional que impulsa la interactividad progresiva y la dialógica. La comunicación estratégica prioriza la conjunción de campos de conocimiento y de actuación procesados por el paradigma de la simplificación (disyunción y reducción) (Morin, 2005). Los proyectos de comunicación estratégica son investigaciones enactivas planteadas como “…acciones, no como inventarios de lo real” (Massoni, 2016: 97).

La tabla 5 esquematiza los pasos, técnicas y herramientas que, a manera de referencia, conforman una estrategia comunicacional dispuesta como un proyecto de investigación enactiva aplicable a la gestión de relacionamiento de la universidad con sus graduados.

Tabla 4 Metodología de la comunicación estratégica ambiental. Pasos, técnicas y herramientas

N°	Paso	Técnica (componente analítico)	Herramientas (componente operacional)
1	Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)	VTC (Versión Técnica Comunicacional)	VTC síntesis VTC detallada en aspectos y niveles del problema
2	Análisis y prescripción mediante Marcas de racionalidad comunicacional	Marcas de racionalidad comunicacional	Cuadro de marcas de racionalidad comunicacional reconocidas Dimensión de la comunicación dominante
3	Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada componente del problema comunicacional	Actores por componente	Diagrama de actores Cuadro de jerarquización de actores
4	Caracterización de matrices socioculturales en torno al problema	Matrices socioculturales	Mapa de matrices socioculturales y vinculadas a la VTC. Cuadro de dimensiones y procesos comunicacionales por matriz
5	Diseño de Árbol de soluciones	Árbol de soluciones	Mapa de acciones y procesos comunicacionales por matrices socioculturales vinculadas a la VTC Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas

N°	Paso	Técnica (componente analítico)	Herramientas (componente operacional)
6	Realización de la investigación de campo	Investigación de campo (técnicas típicas de comunicación estratégica: test de la fotoproblema, test de modos y formas, test de transposición temporal, entre otros)	Matriz de datos de la investigación por matriz sociocultural
7	Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional	Plan Operativo Inicial	Ejes y tonos de comunicación por matriz sociocultural Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo
Mapas fluidos			

Fuente: Massoni (2007)

3.5 Una ejemplificación extendida a la gestión de la universidad con sus graduados

Test va en cursiva

En las siguientes páginas se exponen elementos típicos que deberían ser trazados durante el desarrollo de una estrategia comunicacional enactiva como "dispositivos de interpelación de la heterogeneidad de la situación, considerando la fractalidad de lo social y la muldimensionalidad de lo comunicacional" (Massoni, 2013), aplicable a un eventual proyecto que podría denominarse: "Gestión del relacionamiento de la universidad con sus gradudados", en el afán de abordar la problemática vinculada a las interacciones de cualquier universidad con sus graduados. Petrella (2008) promulga un nuevo relacionamiento de las entidades universitarias con su entorno –valorando las necesidades de sus clientes (en este caso titulados)- enfocado redescubrir los modos de aproximación real y virtual con este colectivo.

3.5.1 Definición de la Versión Técnica Comunicacional

Esta técnica de comunicación enactiva en comunicación procura una definición consensuada entre los especialistas -de diversos campos del conocimiento- intervinientes en el proyecto o área objeto del diseño de la estrategia comunicacional. Los componentes, sub-componentes y los niveles del problema que frena la transformación

esperada del acontecimiento tratado en la investigación, son examinados y desclasificados.

La VTC comprende las causas básicas y próximas, el problema y sus componentes, síntomas y consecuencias (Massoni, 2016). La tabla 6 bosqueja una definición de la VTC que podría ser extendida a las relaciones de la universidad con sus graduados, impulsada por la insipiente cognición acerca de la aplicabilidad y potencialidad, estrategia, metodologías, técnicas y beneficios inherentes la gestión de relacionamiento.

Tabla 5 Investigación enactiva en comunicación. Versión Técnica Comunicacional

TABLA Nº 1 **VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la universidad con los graduados"** **FRASE NÙCLEO DEL PROBLEMA**		**HERRAMIENTA Nª 01- 11 / 2018**
Tema	Gestión de marketing de relaciones universidad-graduados	
Para quién	Dirección de Promoción y Comunicación, Universidad.	
Frase núcleo de la VTC	Insuficiente conocimiento sobre la aplicabilidad y potencialidad -(¿qué es?), beneficios (¿para qué?), estrategia, metodologías y técnicas (¿cómo?)- de la gestión de relacionamiento estable y mutuamente beneficioso de la Universidad con los graduados.	

Fuente: (S. Massoni, 2013)

El proyecto debería partir del reconocimiento de la muldimensionalidad y complejidad que fluye en la vinculación universidad-graduados, más allá de la simple consideración comunicativa inmersa en cualquier gestión de marketing, en la búsqueda de graduados seducidos a volver a formarse en la entidad, matricular a sus descendientes, convertirse en promotores de nuevos estudiantes en sus entornos próximos (Aldana, Morales, Aldana, Sabogal, & Ospina, 2008; Lopera, 2005; López & Chaparro, 2011), a contribuir con la mejora de la imagen y reputación de la universidad, contratar profesionales graduados en la institución, o

bien, atraer o dotar fondos para actividades institucionales y proyectos de investigación (Schlesinger & Calderón, 2014).

3.5.2 Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional

Las marcas de racionalidad comunicacional corresponden a señales o rastros culturales observables de los grupos humanos, a través de la participación de ellos para constatar sus manifestaciones y acciones. Son índices de las nociones teóricas que articulan el encuentro en la realidad intervenida. Esta técnica de investigación enactiva instala los diversos modos de encuentro sociocultural en una operación de doble registro: “el reconocimiento de las racionalidades dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación” (Massoni, 2016: 186). Algunos ejemplos de marcas de la dimensión operativa son: linealidad, segmentación, rigidez, comunicación operativa. A su vez, la diversidad, multidimensionalidad, redes, la comunicación como articulación del no dualismo, constituyen marcas de racionalidad inherentes a la dimensión del encuentro sociocultural.

La tabla 7 ejemplifica el componente a la gestión de marketing de relaciones, que marcaría el encuentro sociocultural enlazado al relacionamiento de una universidad con sus graduados. A partir de este planteamiento, el abordaje de la comunicación superará la dimensión instrumental, a través de la construcción de criterios unificados que registren acciones, procesos y resultados de comunicación de modo integral; de la disponibilidad de registros que correlacionen procesos (p. ej., establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones con graduados) y productos (bases de datos, vínculos financieros, sociales y estructurales con titulados); de la producción de indicadores enfocados a monitorear los procesos comunicacionales acompañados de rutinas y procedimientos que

garanticen la operatividad de relacionamiento (Massoni, Piola, & Mascotti, 2013).

Tabla 6 Investigación enactiva en comunicación. Componentes aspectos del problema

TABLA Nª 2 **VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL** **DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"** **COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA**		**HERRAMIENTA Nª 01** **Noviembre/ 2018**
Frase núcleo de la VTC Insuficiente conocimiento sobre la aplicabilidad y potencialidad -(¿qué es?), beneficios (¿para qué?), estrategia, metodologías y técnicas (¿cómo?)- de la gestión de marketing orientada al relacionamiento estable y mutuamente beneficioso de la Universidad con los graduados.		
Componentes	**Aspectos**	
Componente 1: **Gestión de marketing de relaciones**	2.1 Falta de una gestión integral, estructurada y eficiente de marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la Universidad.	
	2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	
	2.1.2 Enfocada a atraer graduados de otras universidades y bajo en un enfoque comunicativo.	
	2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	

Fuente: (Massoni, 2013)

3.5.3 Niveles del problema en el marco del componente "Gestión de marketing de relaciones"

El componente "gestión de marketing de relaciones de la universidad y los graduados", al ser concebido como uno de los constituyentes de la problemática de las interacciones de la entidad con sus titulados, puede ser interpretado a partir de aspectos consustanciales que, mostrados en la tabla 10, aluden a una base de datos de titulados tipo "lista" (nombres, direcciones, año de graduación, lugar de trabajo, etc.), carente de registros sobre las interacciones sostenidas

con los titulados en forma continua; al enfoque comunicativo empleado para atraer prospectos; y, a la indisponibilidad de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con el grupo de interés objeto de análisis.

Tabla 7 Investigación enactiva en comunicación. Síntomas, consecuencias, causas próximas y causas básicas. Componente de gestión de marketing de relaciones

TABLA Nª 5 **VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL** **DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"** **NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC**		**HERRAMIENTA Nª 01** **Noviembre/2018**
Síntomas	• Bases de datos desactualizadas e incompletas de graduados (registros demográficos y de situación laboral, exclusivamente). • Reclamos verbales y escritos de graduados, al no recibir información sobre programas de posgrado. • Bajos niveles de confianza y lealtad de los graduados hacia la Universidad.	
Consecuencias	▪ Insuficientes cantidades de graduados de la Universidad interesados en los posgrados de la Universidad ▪ Disminución de las conversiones de graduados de la Universidad interesados a graduados matriculados en los programas de posgrado de la Universidad. ▪ Cantidades de graduados matriculados inferiores a los puntos de equilibrio establecidos para los posgrados de la Universidad. ▪ Altas probabilidades de no apertura de las cohortes de los programas de posgrado de la Universidades	
Componente 1 de la VTC: Gestión de marketing de relaciones	2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua. 2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo. 2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	
Causas próximas	• Carencia de una estructura organizativa enfocada a la gestión del relacionamiento de la Universidad con sus graduados. • Falta de asignación presupuestaria de la Universidad para la gestión de relación con graduados. • Falta de incentivos institucionales para facilitar la matriculación de los graduados de la Universidad en sus programas de posgrado.	
Causas básicas	• Carencia de una orientación (cultura organizacional) de las esferas directivas y administrativas enfocada al relacionamiento con los graduados y su relevancia y potencialidad en el quehacer universitario. • No inclusión del relacionamiento con los graduados como eje de acción en el Plan Estratégico Institucional y del área funcional de la universidad referente a Promoción y Comunicación.	

Fuente: (Massoni, 2013)

La falta de una organización y personal encargada de la administración de las relaciones con los titulados, sumado a una limitada disponibilidad presupuestaria y la carencia de incentivos dirigidos a graduados, pueden constituirse en causales inmediatas del problema. La inexistencia de una cultura organizacional que asigne importancia al relacionamiento y su exclusión en el plan estratégico institucional, podrían ser identificadas como causantes básicas.

La tabla 11 bosqueja la Versión Técnica Comunicacional Sintética, correspondiente al componente "gestión de marketing de relaciones", en términos de la falta de una administración integral, estructurada y eficiente de marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la universidad

Tabla 8 Investigación enactiva en comunicación. Versión Técnica Comunicacional Sintética. Componente gestión de marketing de relaciones.

TABLA Nª 6 **VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL** **DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"** **VTC SINTETICA**	**HERRAMIENTA Nª 01 Noviembre/ 2018**
Síntomas	• Bases de datos desactualizadas e incompletas de graduados (registros demográficos y de situación laboral, exclusivamente). • Reclamos verbales y escritos de graduados, al no recibir información sobre programas de posgrado. • Bajos niveles de confianza y lealtad de los graduados hacia la Universidad.
Consecuencias	• Insuficientes cantidades de graduados de la Universidad interesados en los posgrados de la Universidad • Disminución de las conversiones de graduados de la Universidad interesados a graduados matriculados en los programas de posgrado de la Universidad • Cantidades de graduados matriculados inferiores a los puntos de equilibrio establecidos para los posgrados de la Universidad. • Altas probabilidades de no apertura de las cohortes de los programas de posgrado de la Universidades.
Frase núcleo de la VTC	Insuficiente conocimiento sobre la aplicabilidad y potencialidad -(¿qué es?), beneficios (¿para qué?), estrategia, metodologías y técnicas (¿cómo?)- de la gestión de marketing orientada al relacionamiento estable y mutuamente beneficioso de la Universidad con los graduados.
Componentes del problema	2. Gestión de relacionamiento 2.1 Falta de una gestión integral, estructurada y eficiente de

TABLA Nª 6 VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados" VTC SINTETICA		HERRAMIENTA Nª 01 Noviembre/ 2018
	marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la Universidad. 2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua 2.1.2 Enfocada a atraer graduados de otras universidades y bajo en un enfoque comunicativo. 2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	
Causas próximas	• Carencia de una estructura organizativa enfocada a la gestión del relacionamiento de la Universidad con sus graduados. • Falta de asignación presupuestaria de la Universidad para la gestión de relación con graduados. • Falta de incentivos institucionales para facilitar la matriculación de los graduados de la Universidad en sus programas de posgrado.	
Causas básicas	• Carencia de una orientación (cultura organizacional) de las esferas directivas y administrativas enfocada al relacionamiento con los graduados y su relevancia y potencialidad en el quehacer universitario. • No inclusión del relacionamiento con los graduados en el Plan Estratégico Institucional y del área funcional de la universidad (Promoción y Comunicación).	

Fuente: (Massoni, 2013)

3.5.5 Reconocimiento y jerarquización de los actores y definición de las matrices socioculturales vinculadas a cada componente del problema comunicacional

Técnica vinculada a la investigación enactiva que busca inventariar los actores inmersos en los componentes, subcomponentes del problema establecidos en la VTC. A continuación, son clasificados en Matrices Socioculturales que contienen los datos recolectados desde una investigación comunicacional mediante el esbozo y aplicación de *test* singularmente estructurados para escrutar las percepciones de los actores del sector concerniente a la VTC, representar sus lógicas de funcionamiento comunicacional y formas de conexión con la problemática examinada (Massoni, 2016).

Los actores vinculados al componente "gestión de marketing de relaciones", son desplegados en la tabla 12.

Tabla 9 Investigación enactiva en comunicación. Componente "gestión de marketing de relaciones"

<table>
<tr><td colspan="3">TABLA Nª 8
VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA. COMPONENTE: Gestión de marketing de relaciones</td><td>HERRAMIENTA
Nª 01
Noviembre/2018</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Actores actualmente vinculados</td></tr>
<tr><td colspan="2">Síntomas</td><td colspan="2">• Graduados de la Universidad
• Director Departamento de Promoción y Comunicación
• Director Departamento de Estudiantes
• Rector
• Decanos
• Sudecanos
• Coordinadores Programas Posgrados Facultades
• Director de Posgrados
• Director General Académico
• Director Administrativo y Financiero</td></tr>
<tr><td colspan="2">Consecuencias</td><td colspan="2">• Graduados de la Universidad
• Director Departamento de Promoción y Comunicación
• Director Departamento de Estudiantes
• Rector
• Decanos
• Sudecanos
• Coordinadores Programas Posgrados Facultades
• Director de Posgrados
• Director General Académico
• Director Administrativo y Financiero</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Aspectos</td><td>2.1

2.1.1</td><td colspan="2">Falta de una gestión integral, estructurada y eficiente de marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la Universidad.
Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua

• Rector
• Decanos
• Subdecanos
• Coordinadores de Programas de Posgrados
• Director de Promoción y Comunicación
• Director de Vinculación
• Director de Posgrados
• Director de Estudiantes
• Graduados de la Universidad</td></tr>
<tr><td>2.1.2</td><td colspan="2">Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo

• Graduados
• Coordinadores de Programas de Posgrados
• Director de Promoción y Comunicación
• Director de Estudiantes</td></tr>
</table>

TABLA Nª 8 **VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL** **DEL PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"** **RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA. COMPONENTE: Gestión de marketing de relaciones**		**HERRAMIENTA Nª 01** **Noviembre/2018**
		• Graduados de la Universidad
	2.1.3	Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones. • Rector • Decanos • Subdecanos • Graduados de la Universidad • Coordinadores de Programas de Posgrados • Director de Promoción y Comunicación • Director de Estudiantes • Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad • Expertos en comunicación estratégica
Causas próximas		2.1 Falta de una gestión integral, estructurada y eficiente de marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la Universidad 2.1.1 Carencia de una estructura organizativa enfocada a la gestión del relacionamiento de la Universidad con sus graduados. • Rector • Director Administrativo-Financiero • Graduados de la Universidad • Decanos • Subdecanos • Coordinadores de Programas de Posgrados • Director de Promoción y Comunicación • Director de Recursos Humanos • Consejo de Educación Superior • Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad • Expertos en Comunicación Estratégica 2.1.2 Falta de asignación presupuestaria de la Universidad para la gestión de relación con graduados • Rector • Director Administrativo-Financiero • Graduados de la Universidad • Decanos • Subdecanos • Director de Posgrados • Coordinadores de Programas de Posgrados • Director de Promoción y Comunicación 2.1.3 Falta de incentivos institucionales orientados a facilitar el ingreso de graduados para su inscripción en los posgrados. • Graduados de la Universidad • Rector • Decanos • Subdecanos

<table>
<tr><th colspan="2">TABLA Nª 8
VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL
DEL PROYECTO “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”
RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA. COMPONENTE: Gestión de marketing de relaciones</th><th>HERRAMIENTA
Nª 01
Noviembre/2018</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">• Coordinadores de Programas de Posgrados
• Director de Posgrados
• Director General Académico
• Director de Promoción y Comunicación
• Director de Estudiantes
• Director Administrativo-Financiero
• Consejo de Educación Superior</td></tr>
<tr><td>Causas básicas</td><td colspan="2">2.1 Falta de una gestión integral, estructurada y eficiente de marketing de relaciones para lograr que los graduados se matriculen en los programas de posgrado de la Universidad
2.1.1 Carencia de una orientación (cultura organizacional) de las esferas directivas y administrativas enfocada al relacionamiento con los graduados y su relevancia y potencialidad en el quehacer universitario.
Graduados
• Rector
• Decanos
• Subdecanos
• Coordinadores de Programas de Posgrados
• Director de Posgrados
• Director General Académico
• Director de Promoción y Comunicación
• Director de Estudiantes
• Director Administrativo-Financiero
• Director de Recursos Humanos
• Profesores del área de Marketing de la Universidad

2.1.2 No inclusión de los graduados y su relacionamiento con la Universidad en el Plan Estratégico Institucional y del área funcional de la Universidad (Promoción y Comunicación).
• Graduados de la Universidad
• Rector
• Decanos
• Subdecanos
• Coordinadores de Programas de Posgrados
• Director de Posgrados
• Director General Académico
• Director de Promoción y Comunicación
• Director de Estudiantes
• Director Administrativo-Financiero</td></tr>
</table>

Fuente: (Massoni, 2013)

La rectoría, esferas directivas, autoridades académicas, personal docente y entidades oficiales –el Consejo de Educación Superior, por ejemplo- pueden aportar, desde sus jerarquías e interacciones (figura 3), al tratamiento de la problemática identificada en la VTC, a nivel

del componente de la gestión de marketing de relaciones. El nexo con los titulados implica, probablemente, replantear, desde lo multidimensional y complejo, la cultura organizacional sobre el relacionamiento y la actual estructura organizativa y asignación presupuestaria; principalmente.

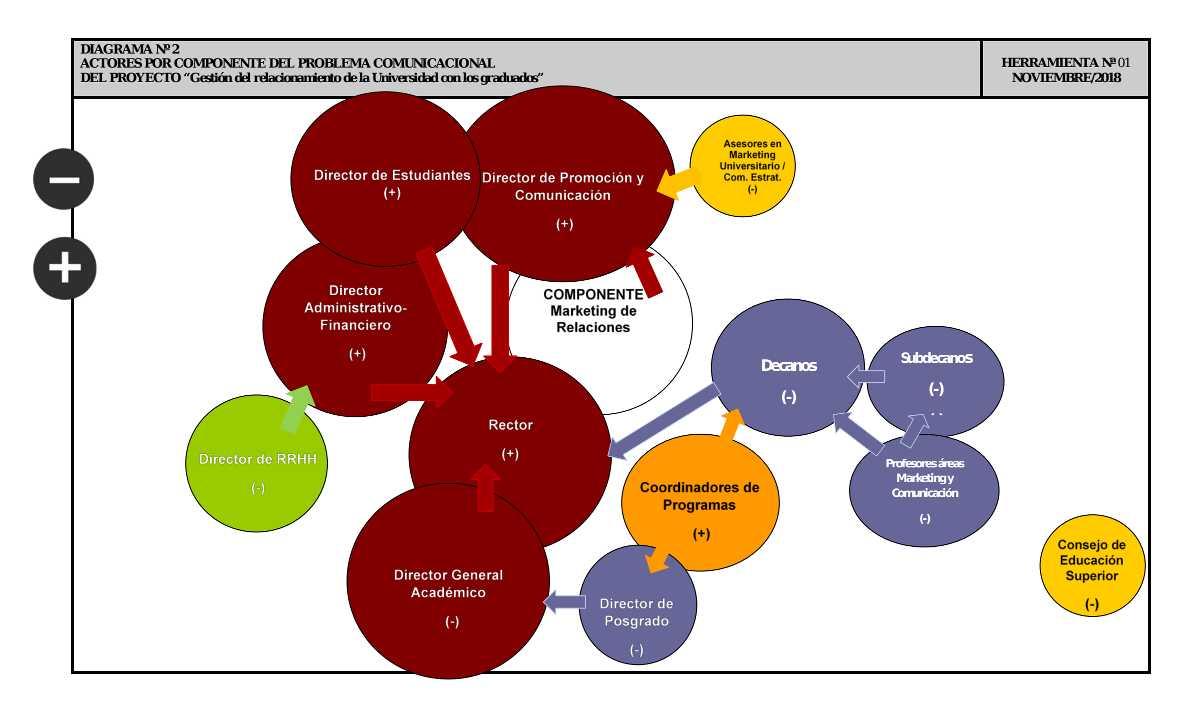


Figura 2 Investigación enactiva en comunicación – Paso 3B. Diagrama de actores componente gestión de marketing de relaciones
Fuente: (Massoni, 2013)

El siguiente paso será posible escudriñar sus percepciones sobre la Versión Técnica del Problema y distinguir "sus lógicas de funcionamiento comunicacional, sus modalidades de vinculación actual con la problemática que se investiga" (Massoni, 2016: 114).

3.5.6 Matrices socioculturales a nivel del componente 1: "Orientación sociocultural"

Ahora corresponde agrupar los actores por medio de matrices socioculturales, entendidos como "esquemas que describen los

rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones" (Massoni, 2013: 95). La matriz sociocultural propuesta para el estudio de los grupos que se hallarían involucrados a los aspectos del componente "gestión de marketing de relaciones", sintetizada en la tabla 36.

Es apropiado clasificar los actores, a partir de su interacción (los que deciden, los que promocionan y comunican, los que regulan, los que investigan y los que se benefician) con la problemática del relacionamiento universidad-graduados, desde la perspectiva sociocultural. Luego, se caracterizan los actores a nivel de sus expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones, que confluyen al materializarse su modalidad de vinculación con la problemática contenida en la VTC.

Tabla 10 Investigación enactiva en comunicación.
Matriz socio cultural componente 1 "gestión de marketing de relaciones"

<table>
<tr><th>TABLA Nª 31
RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES
PROYECTO "Gestión del relacionamiento de la universidad con los graduados"</th><th>HERRAMIENTA Nª 01
NOVIEMBRE/ 2018</th></tr>
<tr><td colspan="2">Los que deciden
• Rector
• Director Administrativo y Financiero
• Director de Promoción y Vinculación
• Director General Académica
• Director de Posgrados
• Director de Estudiantes
• Director de Recursos Humanos
• Decanos
• Subdecanos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los que promocionan y comunican
• Director de Promoción y Comunicación</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los que cuestionan
• Rector
• Director Administrativo-Financiero
• Directora General Académica
• Decanos
• Subdecanos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los que asesoran
• Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad
• Expertos en comunicación estratégica.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los que regulan
• Consejo de Educación Superior</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los que investigan</td></tr>
</table>

TABLA Nª 31 RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO “Gestión del relacionamiento de la universidad con los graduados”	HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
• Profesores de las áreas de Marketing y Comunicación de la Universidad	
Los que se benefician • Graduados de la Universidad	

Fuente: (Massoni, 2013)

Tabla 11 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural “los que se benefician”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nº 32 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”	HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que se benefician	
Actores	• Graduados de la universidad
Expectativas	• Que la universidad no se olvide de ellos.
Necesidades	• Acceso continuo a información actualizada sobre los programas de posgrados de la Universidad. • Disponibilidad de beneficios, al ser ex-alumnos, para inscribirse en posgrados. • Acceso a eventos, conferencias, seminarios y afines, desarrollados por las facultades.
Intereses	• Ser tratados como clientes de las universidades • Pertenencia a (más simbólico)
Saberes	• Conocimientos, modelos, técnicas y herramientas en los diferentes campos de conocimiento en un nivel de formación de cuarto nivel para fortalecer su ejercicio profesional.
Emociones	• Autorrealización de cumplir un propósito • Autoestima por culminar proyectos. • Acceso a mejores oportunidades laborales y económicas • Confianza en la Universidad

Fuente: (Massoni, 2013)

El acceso de los graduados a la información sobre los programas académicos de la Universidad, beneficios económicos en su calidad de exalumnos y eventos, conferencias, seminarios, etc., -sumados a sus intereses de ser tratados como clientes, bajo un sentido de pertenencia al lugar donde obtuvieron su grado-, y, sus emociones

(autorrealización, autoestima, confianza y acceso a mejores oportunidades profesionales), forman la matriz sociocultural "los que se benefician" (tabla 37).

"Los que deciden" precisan encauzar la gestión universitaria con el fin de cubrir las expectativas de consolidar una potente oferta de posgrados y las necesidades de elevar los indicadores de evaluación institucional, aumentar los matriculados desde nuevas formas de aproximación real y virtual hacia los titulados que garanticen la sostenibilidad de la universidad como resultado de obtener ingresos permanentes (tabla 38).

Tabla 12 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural "los que deciden". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 33 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"		**HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/2018**
Matriz sociocultural: Los que deciden		
Actores	• Rector • Director Administrativo y Financiero • Director de Promoción y Vinculación • Director General Académica • Director de Posgrados • Director de Estudiantes • Director de Recursos Humanos • Decanos • Subdecanos	
Expectativas	• Que la Universidad consolide una potente oferta de posgrados. • Que se abran semestralmente las cohortes de todos los posgrados de la Universidad.	
Necesidades	• Apuntalar los indicadores de evaluación institucional a nivel de posgrados. • Incrementar la demanda de aspirantes a los posgrados. • Contar con potentes esquemas de marketing para estimular la demanda de aspirantes a los programas de posgrado a la Universidad.	
Intereses	• Elevar la actual categorización de la Universidad. • Obtener ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad	
Saberes	• Aplicabilidad, potencialidad y prácticas de marketing de relaciones en el ámbito universitario. • Nuevas formas de aproximarse real y virtual en el contexto universitario.	
Emociones	• Incertidumbre de la aplicabilidad y potencialidad de innovar el contenido y modo de actualizar las bases de información que dispone la Universidad. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad. • Inquietud frente a las disminuciones en la demanda de aspirantes a sus programas de posgrados. • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los	

	programas de posgrado. • Indignación debida a la actual gestión de marketing de relaciones con graduados. • Inseguridad de resultados al desplegar una estructura organizativa y un presupuesto para mejorar la gestión de marketing. • Molestia porque la Universidad no cuenta con una estrategia y modelo de marketing. de relacionamiento dirigido a los graduados de la Universidad

Fuente: (S. Massoni, 2013)

"Los que promocionan y comunican" buscan contar con una estructura organizativa y presupuestaria, colaboración de las diferentes dependencias de la universidad, con miras a potenciar la actual gestión de relaciones con sus titulados y alcanzar superiores tasas de conversión de interesados a matriculados en los programas académicos de la universidad (tabla 39).

Tabla 13 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural "los que promocionan y comunican". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 34 **CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES** **PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"**	**HERRAMIENTA Nª 01** **NOVIEMBRE/2018**
Matriz sociocultural: Los que promocionan y comunican	
Actores	• Director de Promoción y Comunicación
Expectativas	• Que la gestión de Promoción y Vinculación cuenta con un rol más estratégico y presupuesto para potenciar el relacionamiento con los graduados de la Universidad. • Que se abran las cohortes de todos los posgrados de la Universidad.
Necesidades	• Contar con bases de graduados más sofisticadas de la Universidad interesados en sus programas de posgrado. • Contar con una estructura organizativa para desarrollar una gestión eficiente y efectiva de marketing de relaciones con los graduados de la Universidad. • Disponer de soportes de los diferentes departamentos de la universidad para enfocar una gestión institucional de relacionamiento con graduados. • Ejecutar un presupuesto para la puesta en marcha de la gestión de relacionamiento con graduados.
Intereses	• Lograr altas tasas de conversión de graduados de la Universidad a graduados matriculados en sus programas de posgrado.
Saberes	• Conocimientos, modelos, técnicas y herramientas (convencionales y digitales) inherentes al relacionamiento con graduados.

Emociones	• Miedo a innovar el contenido y modo de actualizar las actuales bases de datos. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad. • Preocupación al asumir la responsabilidad institucional de no abrir las cohortes de programas de posgrado ofertados por la Universidad, debido a una insuficiente gestión de promoción y comunicación • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los programas de posgrado. • Indignación debida a la escasa orientación de la Universidad hacia la gestión de marketing de relacionamiento con graduados; y, por tanto, a la indisponibilidad presupuestaria correspondiente.

Fuente: (Massoni, 2013)

El incremento de la demanda de postulantes (graduados de la universidad y de otras entidades) a los programas de posgrado y la consecución de mayores y continuos ingresos, a través de un fortalecido esfuerzo de marketing, constituyen los principales cuestionamientos de "los que cuestionan" (tabla 40).

Tabla 14 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural "los que cuestionan". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 35 **CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES** **PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"**	**HERRAMIENTA Nª 01** **NOVIEMBRE/2018**
Matriz sociocultural: Los que cuestionan	
Actores	• Rector • Director Administrativo-Financiero • Directora General Académica • Decanos • Subdecanos
Expectativas	• Que la gestión de promoción y comunicación de la Universidad sea más efectiva.
Necesidades	• Incrementar la demanda de graduados aspirantes de la Universidad y de otras entidades a los posgrados de la Universidad. • Obtener ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.
Intereses	• Contar con potentes esquemas de marketing para estimular la demanda de aspirantes (tanto de graduados de la Universidad como de otras) a los programas de posgrado ofertados.
Saberes	• Experiencias y prácticas de relacionamiento aplicado al ámbito de la educación superior.
Emociones	• Reducir el temor y riesgo de que la Dirección de Promoción y Comunicación encauce sus esfuerzos de marketing a los graduados de la Universidad, sin considerar a los titulados de otros centros de universitarios. • Inquietud sobre los resultados que se logren al aplicar un modelo de comunicación estratégica para la Universidad.

TABLA Nª 35 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"		HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/2018
	• Temor a enfrentar disminuciones en la demanda de aspirantes a sus programas de posgrados. • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los programas de posgrado. • Inseguridad sobre los resultados que se obtengan al destinar un presupuesto a una estructura orientada la gestión del relacionamiento, bajo una estrategia y modelo de marketing encauzado a graduados de la Universidad. • Aversión a la gestión de marketing aplicada al ámbito universitario.	

Fuente: (Massoni, 2013)

"Los que asesoran" deben impulsar el tratamiento de la problemática, a partir de la metaperspectiva de la comunicación estratégica, desde sus experiencias y prácticas de relacionamiento aplicado al contexto de educación superior, con el fin de que la gestión de comunicación y promoción de la universidad sea efectiva y culmine con la apertura semestral de cohortes de los posgrados. La tabla 41 muestra las expectativas, necesidades, intereses y emociones de este grupo.

Tabla 15 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural "los que asesoran". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 36 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"		HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que asesoran		
Actores	• Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad.	
Expectativas	• Que la gestión de comunicación y promoción de la Universidad sea efectiva. • Que se abran semestralmente las cohortes de todos los posgrados de la Universidad.	
Necesidades	• Que la Universidad disponga de bases de datos de graduados actualizadas y con registros de las interacciones sostenidas • Proteger su trabajo en la medida que la Universidad obtenga ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad	
Intereses	• Incrementar la demanda de graduados aspirantes a los diferentes posgrados de la Universidad.	
Saberes	• Experiencias y prácticas de relacionamiento aplicado al ámbito de la educación superior. • Comunicación Estratégica.	

TABLA Nª 36 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”		HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que asesoran		
Emociones	• Intranquilidad por una posible resistencia a innovar el contenido y modo de actualizar las actuales bases de datos. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad. • Temor de que la Universidad tome decisiones de disminuir la planta docente, al registrarse reducciones en la demanda de aspirantes a los programas de posgrado ofertados. • Inseguridad de que las Universidad aborte el desarrollo de la gestión de marketing de relacionamiento con graduados. • Desánimo a que la comunicación estratégica no sea internalizada en la gestión de la Universidad.	

Fuente: (Massoni, 2013)

“Los que regulan”, en especial el Consejo de Educación Superior y otros afines, mantienen expectativas, necesidades, intereses y emociones (tabla 42), reducidas a que los centros universitarios sigan la normativa que custodia el funcionamiento de los posgrados, sin afectar la calidad de la prestación del servicio educativo de posgrado. Son actores ineludibles cuya intervención puede ser determinante en el tratamiento de la problemática estipulada en la VTC.

Tabla 16 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural “los que regulan”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nª 37 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”		HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que regulan		
Actores	• Consejo de Educación Superior	
Expectativas	• Que las universidades cumplan las regulaciones y normativas estipuladas para el funcionamiento de programas de posgrado.	
Necesidades	• Que las universidades dispongan de información actualizada derivada del seguimiento a graduados. • Que las universidades abran sus programas de posgrado conforme a las especificaciones y al número de aspirantes declarados en los proyectos previamente aprobados por esta dependencia oficial, y bajo un servicio educativo de calidad.	
Intereses	• Que las universidades garanticen la calidad durante la prestación	

TABLA Nª 37 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"	HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que regulan	
	del servicio educativo de programas de posgrado.
Saberes	• Proyectos de programas de posgrado aprobados. • Informes de ejecución de los programas de posgrado elaborados por las universidades.
Emociones	• Incertidumbre sobre la calidad de información que dispone de la Universidad referente a sus graduados. • Preocupación de que las universidades no abran los programas de posgrado no aprobados por falta de aspirantes. • Inquietud sobre la prestación del servicio educativo de formación de cuarto nivel no sea de calidad y no cumpla las normativas vigentes, por dedicar esfuerzos y presupuestos a temas la gestión de marketing y de comunicación estratégica. • Preocupación por una posible desatención de la Universidad al seguimiento a sus graduados.

Fuente: (Massoni, 2013)

La expectativa de una mayor producción académica en el ámbito del marketing de relaciones, las necesidades de una filosofía organizativa que promueva el desarrollo y conservación de relaciones perdurable con sus grupos de interés y la protección de su trabajo, más los intereses de contar con información actualizada sobre los graduados y generar investigaciones académicas que sean referentes en el diseño del modelo y estrategia de relacionamiento constituyen los elementos vitales de la matriz sociocultural de "los que investigan" (tabla 43).

Tabla 17 Investigación enactiva en comunicación. Caracterización de la matriz sociocultural "los que investigan". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 38 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"	HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que investigan	
Actores	• Profesores de las áreas de Marketing y Comunicación de la Universidad.
Expectativas	• Que la Universidad impulse la producción académica de su planta docente en el ámbito del marketing de relaciones aplicado a la Educación Superior.
Necesidades	• Que la alta administración de la Universidad impulse una filosofía u orientación que priorice el desarrollo y conservación de relaciones permanentes y sostenibles con los diferentes grupos de

TABLA Nª 38 CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"		HERRAMIENTA Nª 01 NOVIEMBRE/ 2018
Matriz sociocultural: Los que investigan		
	interés (y, con énfasis en los graduados) • Proteger su trabajo en la medida que la Universidad obtenga ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.	
Intereses	• Que las universidades dispongan de información actualizada derivada del seguimiento a graduados. • Que sus investigaciones se constituyan en referentes durante el diseño de la estrategia y modelo de relacionamiento con los graduados, bajo un enfoque de Comunicación Estratégica. • Impulsar la filosofía u orientación de la alta administración de la Universidad sobre la aplicabilidad y potencialidad de la gestión de marketing de relacionamiento con sus graduados, desde una perspectiva de comunicación estratégica. • Impulsar la filosofía u orientación de la alta administración de la Universidad sobre la aplicabilidad y potencialidad de la gestión de marketing de relacionamiento con sus graduados, desde una perspectiva de comunicación estratégica.	
Saberes	• Investigaciones indexadas y demás publicaciones en ámbito de la cultura organizacional y marketing de relaciones en el contexto universitario. • Experiencias y prácticas de relacionamiento aplicado al ámbito de la educación superior. • Comunicación Estratégica.	
Emociones	• Incertidumbre sobre la calidad de información que dispone de la Universidad referente a sus graduados. • Temor de que la Universidad tome decisiones de disminuir la planta docente, al reducirse la demanda de aspirantes a los programas de posgrado ofertados. • Desánimo por los resultados de la actual gestión de marketing de la Universidad.	

Fuente: (Massoni, 2013)

3.5.10 Emotividades de los actores vinculados al componente 1: "Gestión de marketing de relaciones"

A continuación, se pormenorizan y asocian las emociones de los actores desplegados en las matrices socioculturales referentes al componente de gestión de marketing de relaciones. En la tabla 44 se caracteriza las asociaciones entre las emociones (orgullo por sentirse parte de la universidad, satisfacción de estar registrado en la base de datos y la gratificación de acceder a información permanente sobre los programas, actividades y eventos) de los graduados ("los que se

benefician”) con los aspectos del componente “gestión de marketing de relaciones.

Tabla 18 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de “los que se benefician”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nª 39 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados” NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de marketing de relaciones		
Matriz sociocultural: Los que se benefician		
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Graduados de la Universidad	Orgullo por sentirse parte de la universidad en la que obtuvieron de grado académico.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Graduados de la Universidad	Satisfacción porque percibe que la universidad lleva un registro de las interacciones mantenidas con la Universidad.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de	Graduados de la Universidad	Gratificación al recibir información permanente sobre los programas de posgrado, y demás eventos y actividades del lugar donde obtuvieron su grado

relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.		académico.

Fuente: (Massoni, 2013)

Las emociones (miedo a innovar y actualizar las bases de datos, la preocupación por calidad de la información, el desánimo por no contar con los mínimos de inscritos e indignación por la limitada orientación al relacionamiento, entre otras) de “los que promocionan y comunican”, se muestran enlazadas a los aspectos del componente “gestión de marketing de relaciones” (tabla 45).

Tabla 19 Investigación enactiva en comunicación – Paso 4C. Emociones de “los promocionan y comunican”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nª 40 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados” NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que promocionan y comunican		
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Dirección de Promoción y Comunicación de la Universidad	• Miedo a innovar el contenido y modo de actualizar las actuales bases de datos. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad.

2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Dirección de Promoción y Comunicación de la Universidad	• Preocupación al asumir la responsabilidad institucional de no abrir las cohortes de programas de posgrado ofertados por la Universidad, debido a una insuficiente gestión de promoción y comunicación • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los programas de posgrado
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Dirección de Promoción y Comunicación de la Universidad	• Indignación debida a la escasa orientación de la Universidad hacia la gestión de marketing de relacionamiento con graduados; y, por tanto, a la indisponibilidad presupuestaria correspondiente.

Fuente: (Massoni, 2013)

Las emociones de "los que deciden" dan cuenta de la incertidumbre de la aplicabilidad y potencialidades de innovar y actualizar las bases de datos de la universidad, la preocupación por la calidad de los datos disponibles de los graduados (tabla 46), la inquietud frente a reducción en la cantidad de matriculaciones, sujetas a los aspectos de la problemática expuesta en la VTC, a nivel del componente "gestión de marketing de relaciones".

Tabla 20 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de "los que deciden". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 41 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados" NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que deciden		
Aspectos	**Actores/Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y	Rector Director Administrativo y Financiero	• Incertidumbre de la aplicabilidad y potencialidad de innovar el

carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Dirección de Promoción y Vinculación Director General Académica Director de Posgrados Directora de Aseguramiento de Calidad Director de Posgrados Dirección de Recursos Humanos Decanos Subdecanos	contenido y modo de actualizar las bases de información que dispone la Universidad. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Rector Director Administrativo y Financiero Dirección de Promoción y Vinculación Director General Académica Director de Posgrados Directora de Aseguramiento de Calidad Director de Posgrados Dirección de Recursos Humanos Decanos Subdecanos	• Inquietud frente a las disminuciones en la demanda de aspirantes a sus programas de posgrados. • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los programas de posgrado.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Rector Director Administrativo y Financiero Dirección de Promoción y Vinculación Director General Académica Director de Posgrados Directora de Aseguramiento de Calidad Director de Posgrados Dirección de Recursos Humanos Decanos Subdecanos	• Indignación debida a la actual gestión de marketing de relacionamiento con graduados. • Inseguridad de los resultados al desplegar una estructura organizativa y un presupuesto orientado a mejorar la gestión de marketing. • Molestia porque la Universidad no cuenta con una estrategia y modelo de marketing. de relacionamiento dirigido a los graduados de la Universidad.

Fuente: (Massoni, 2013)

"Los que cuestionan" comparten la inquietud de innovar y actualizar las bases de datos y la calidad de la información, el temor de dirigir los esfuerzos de marketing hacia los graduados de la entidad universitaria -sin considerar las personas graduadas en otros centros universitarios- y la incertidumbre sobre la utilidad de introducir las estrategias de

Tabla 21 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de "los que cuestionan". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 42 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados” NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que cuestionan		
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Rector Director Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	• Incertidumbre sobre la aplicabilidad y potencialidad de innovar el contenido y modo de actualizar las bases de datos. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Rector Director Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	• Reducir el temor y riesgo de que la Dirección de Promoción y Comunicación encauce sus esfuerzos de marketing a los graduados de la Universidad, sin considerar a los titulados de otros centros de universitarios. • Inquietud sobre los resultados que se logren al aplicar un modelo de comunicación estratégica para la Universidad. • Temor a enfrentar disminuciones en la demanda de aspirantes a sus programas de posgrados. • Desánimo por no contar con los mínimos de inscritos para los programas de posgrado.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Rector Director Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	• Inseguridad sobre los resultados que se obtengan al destinar un presupuesto a una estructura orientada la gestión del relacionamiento, bajo una estrategia y modelo de marketing encauzado a graduados de la Universidad. • Aversión a la gestión de marketing aplicada al ámbito universitario.

Fuente: (Massoni, 2013)

comunicación estratégica (tabla 47) como “dispositivos de diseño para interpelar la dinámica social…”(Massoni, 2013: 95) de la problemática de la VTC, desde el respectivo componente .

El desánimo frente al probable abandono en la implantación de un modelo de comunicación estratégica, la intranquilidad por una eventual resistencia a innovar el contenido y el proceso de alimentación de las actuales bases de datos, el temor al enfrentar

Tabla 22 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de "los que asesoran". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 43 **EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"** **NOVIEMBRE/2018**		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que asesoran		
Aspectos	**Actores/Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad Expertos en comunicación estratégica.	• Intranquilidad por una posible resistencia a innovar el contenido y modo de actualizar las actuales bases de datos. • Preocupación por la calidad de la información contenida en la base de datos de graduados de la Universidad.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad. Expertos en comunicación estratégica.	• Temor de que la Universidad tome decisiones de disminuir la planta docente, al registrarse reducciones en la demanda de aspirantes a los programas de posgrado ofertados.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad. Expertos en comunicación estratégica.	• Inseguridad de que las Universidad aborte el desarrollo de la gestión de marketing de relacionamiento con graduados. • Desánimo a que la comunicación estratégica no sea internalizada en la gestión de la Universidad.

Fuente: (Massoni, 2013)

disminuciones en las matriculaciones decrecientes con sus respectivas consecuencias a nivel de la estabilidad laboral del

personal académico y administrativo (tabla 48), forman parte de los principales temores de “los que asesoran”.

La tabla 49 da cuenta de los nexos entre las emociones (inquietud sobre la calidad del servicio educativo de posgrado ofertado por las universidades, principalmente) de “los que regulan” con los aspectos de la problemática revelada en la VTC, en cuanto con el componente “gestión de marketing de relaciones”.

Tabla 23 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de “los que regulan”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nª 44 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados” NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que regulan		
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Consejo de Educación Superior	• Incertidumbre sobre la calidad de información que dispone de la Universidad referente a sus graduados.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Consejo de Educación Superior	• Preocupación de que las universidades no abran los programas de posgrado no aprobados por falta de aspirantes.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Consejo de Educación Superior	• Inquietud sobre la prestación del servicio educativo de formación de cuarto nivel no sea de calidad y no cumpla las normativas vigentes, por dedicar esfuerzos y presupuestos a temas la gestión de marketing y de comunicación estratégica. • Preocupación por una posible desatención de la Universidad al seguimiento a sus graduados.

Fuente: (Massoni, 2013)

La principal preocupación de "los que investigan", al ser parte de la planta docente de la universidad-, se relaciona con las posibles reducciones de personal como resultado de mermas continuas en las matriculaciones (tabla 50); probablemente suscitadas por una débil gestión de marketing.

Tabla 24 Investigación enactiva en comunicación. Emociones de "los que investigan". Componente "gestión de marketing de relaciones".

TABLA Nª 45 EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO: "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados" NOVIEMBRE/2018		
Componente 2: Gestión de relacionamiento		
Matriz sociocultural: Los que investigan		
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Emociones**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Profesores del área de Marketing de la Universidad	• Incertidumbre sobre la calidad de información que dispone de la Universidad referente a sus graduados.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Profesores del área de Marketing de la Universidad	• Temor de que la Universidad tome decisiones de disminuir la planta docente, al reducirse la demanda de aspirantes a los programas de posgrado ofertados.
2.1.3 Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en una bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones.	Profesores del área de Marketing de la Universidad	• Desánimo por los resultados de la actual gestión de marketing de la Universidad.

Fuente: (Massoni, 2013)

3.5.9 Diseño de los árboles de las soluciones propuestas a nivel del componente 1: "Gestión de marketing de relaciones"

El árbol de soluciones ofrece una programación que contiene propuestas de acción comunicacionales (intersectoriales, inclusive) pormenorizadas, diferentes y consecuentes con cada componente y subcomponentes del problema a nivel de cada matriz sociocultural (Massoni, 2016).

La tabla 51 esboza las diversas acciones (capacitaciones, mediciones mensuales de resultados, proyecciones de ingresos, diseño de la propuesta de gestión de marketing de relaciones y talleres de sensibilización sobre el plan de recategorización de la universidad, que, desde los procesos comunicacionales (sensibilización, información, y participación) y la atención de los intereses y necesidades de los actores identificados (“los que deciden”), podrían solventar los aspectos de la problemática de la VTC, referente al componente “gestión de marketing de relaciones”.

Tabla 25 Investigación enactiva en comunicación. Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural “Los que deciden”. Componente “gestión de marketing de relaciones”

TABLA Nª 46 **ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL** **HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”**				
Componente 2 del problema : Gestión de relacionamiento de la universidad con sus graduados				
Matriz sociocultural: Los que deciden				
Aspectos	**Actores/Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y	Rector Director Administrativo y			Capacitaciones trimestrales sobre la evaluación institucional.

direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Financiero Directora de Aseguramiento de Calidad Director de Posgrados Dirección de Recursos Humanos Decanos Subdecanos	Apuntalar los indicadores de evaluación institucional a nivel de posgrados.	Sensibilización	Mediciones mensuales de resultados, a cargo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Rector Director de Estudiantes Director de Promoción y Comunicación Dirección Administrativa – Financiera Decanos Subdecanos	Incrementar la demanda de aspirantes a los diferentes posgrados de la Universidad. Obtener ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.	Información/ participación Información	Solicitar a las Direcciones de Estudiantes y la Dirección de Promoción y Comunicación, una proyección de matriculaciones para los próximos cinco años. Solicitar a la Dirección Financiera-Administrativa la proyección de ingresos para los próximos cinco años, derivadas de posgrado.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Rector Director Administrativo y Financiero Dirección de Promoción y Comunicación. Director General Académica Director de Posgrados Decanos Subdecanos	Contar con potentes esquemas de marketing para estimular la demanda de aspirantes a los programas de posgrado a la Universidad. Elevar la actual categorización de la Universidad.	Información Sensibilización	Solicitar a la Dirección de Promoción y Comunicación una propuesta de gestión de marketing de relacionamiento, atada a objetivos de matriculaciones por carreras y programas, a partir de los datos históricos de interesados, registrados y matriculados. Solicitar a la Dirección General Académica y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, el desarrollo de un taller de sensibilización sobre el plan de categorización de la Universidad (y sus avances) a la comunidad directiva, académica y administrativa.

Fuente: (Massoni, 2013)

La tabla 52 condensa las acciones referidas a envíos de información a graduados, alimentación de las bases de datos, oferta de estímulos económicos, instrumentación de encuestas periódicas para medir la confianza y lealtad de los titulados y la calendarización de actividades), a partir de los procesos comunicacionales de

información, participación y encuentro socio cultural, alineadas a los aspectos del componente “gestión de marketing de relaciones”.

Tabla 26 Investigación enactiva en comunicación. Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural “Los que se benefician”. Componente “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA Nª 47 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que se benefician				
Aspectos	**Actores/Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua	Graduados de la universidad	Acceso continuo a información actualizada sobre los programas de posgrados de la Universidad.	Información	Efectuar envíos recurrentes de información de los posgrados a los graduados de la Universidad, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación. Alimentar las bases de datos de graduados de la Universidad con el registro de los envíos y las interacciones debidas, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Graduados de la universidad	Disponibilidad de beneficios económicos, al ser ex-alumnos, para inscribirse en posgrados.	Participación	Solicitar a las Direcciones de Estudiantes, la Dirección de Promoción y Comunicación y la Dirección Financiera-Administrativa, una propuesta para ofrecer beneficios económicos u otros estímulos a los exalumnos cuando postulen a los programas de posgrado.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Graduados de la universidad	Formar parte de la vida institucional de la Universidad. Pertenencia a (más simbólico)	Encuentro sociocultural	Solicitar a la Dirección de Promoción y Comunicación que incluya en la encuesta semestral variables que permitan medir la confianza y lealtad de los graduados hacia su Universidad. Elaborar una propuesta calendarizada de

TABLA Nª 47 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que se benefician				
				actividades que involucren a los graduados con la Universidad.

Fuente: (Massoni, 2013)

El planteamiento de un modelo y estrategia de marketing de relaciones y una metodología de marketing *inbound*, dirigida a los *stakeholders* bajo el marco de la comunicación estratégica (tabla 53), pueden convertirse en las acciones que mediante procesos comunicacionales (información, participación y encuentro sociocultural), son susceptibles de ser ejecutadas para enfrentar los aspectos de marketing de la problemática de la VTC.

Tabla 27 Investigación enactiva en comunicación.
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural "Los que promocionan y comunican". Componente gestión de marketing de relaciones

TABLA Nª 48 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que promocionan y comunican				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	Dirección de Promoción y Comunicación	Contar con bases de graduados más sofisticadas de la Universidad interesados en sus programas de posgrado.	Sensibilización	Analizar la actual estructura y proceso de alimentación de las bases de datos para, luego, plantear una propuesta innovadora, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Dirección de Promoción y Comunicación	Lograr altas tasas de conversión de graduados de la Universidad a graduados matriculados en sus programas de posgrado.	Información	Construir un registro con las tasas de conversión histórica a nivel de posgrados. Desplegar una estrategia de marketing *inbound* desde la atracción hasta la matriculación de graduados, a cargo de la

TABLA Nª 48 **ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL** **HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”**				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que promocionan y comunican				
				Dirección de Promoción y Comunicación en línea con los coordinadores de posgrados.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Dirección de Promoción y Comunicación	Contar con una estructura organizativa para desarrollar una gestión eficiente y efectiva de marketing de relaciones con los graduados de la Universidad. Disponer de soportes de los diferentes departamentos de la universidad para enfocar una gestión institucional de relacionamiento con graduados. Ejecutar un presupuesto para la puesta en marcha de la gestión de relacionamiento con graduados.	Encuentro sociocultural Participación	Diseñar una propuesta de gestión de marketing de relacionamiento que incluya una estructura, el modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, los beneficios que deben otorgarse a los titulados cuando postulan a los programas de posgrado, bajo una propuesta de Comunicación Estratégica que involucre a diferentes actores. Analizar la propuesta de presupuesto en forma coordinada entre la Dirección de Promoción y Comunicación y Financiera y Administrativa para su correspondiente aprobación y posterior ejecución.

Fuente: (Massoni, 2013)

En la tabla 54 se asocian los procesos comunicacionales (sensibilización y participación), con las diversas actividades (talleres de sensibilización y colaboración en el diseño del modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, encaminados a solventar intereses y necesidades de los actores que “cuestionan”.

Tabla 28 Investigación enactiva en comunicación.
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural “Los que cuestionan”. Componente gestión de marketing de relaciones.

TABLA Nª 49 **ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL** **HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”**				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que cuestionan				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacio**	**Acciones a desarrollar**

TABLA Nª 49 **ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”**				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que cuestionan				
			nal	
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	Rector Director Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	Incrementar la demanda de aspirantes a los diferentes posgrados de la Universidad.	Sensibilización	Instrumentar un taller de sensibilización sobre la aplicabilidad y potencialidad de la creación, alimentación y gestión de bases de datos de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	RectorDirector Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	Obtener ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.	Participación Participación	Participar en la socialización, sobre las proyecciones de matriculaciones para los próximos cinco años, por parte de las Direcciones de Estudiantes y la Dirección de Promoción y Comunicación. Participar en la socialización de las proyecciones de ingresos para los próximos cinco años, derivadas de posgrado, establecidas por la Dirección Financiera-Administrativa.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Rector Director Administrativo-Financiero Directora General Académica Decanos Subdecanos	Contar con potentes esquemas de marketing para estimular la demanda de aspirantes a los programas de posgrado a la Universidad. Elevar la actual categorización de la Universidad. Apuntalar los indicadores de evaluación institucional a nivel de posgrados.	Participación Participación	Participar en el diseño de una propuesta de gestión de marketing de relacionamiento de la Universidad, a partir de la coordinación de la Dirección de Promoción y Comunicación, que incluya el modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, los beneficios que deben otorgarse a los titulados cuando postulan a los programas de posgrado, bajo la asesoría de expertos. Participación en el taller de socialización del plan de categorización de la Universidad a la comunidad directiva, académica y administrativa, a cargo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

Fuente: (Massoni, 2013)

La participación constituye el principal proceso comunicacional que propiciará la intervención de “los que asesoran” en las diferentes acciones detalladas en la tabla 55.

Tabla 29 Investigación enactiva en comunicación.

Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural “Los que asesoran”. Componente gestión de marketing de relaciones.

TABLA Nª 50 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”				
Componente 2 del problema: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que asesoran				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad Expertos en Comunicación Estratégica	Que la Universidad disponga de bases de datos de graduados actualizadas y con registros de las interacciones sostenidas.	Participación Participación	Participar en el análisis de la actual estructura y proceso de alimentación de las bases de datos, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación. Participar en el taller de sensibilización sobre la aplicabilidad y potencialidad de la creación, alimentación y gestión de bases de datos de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad	Incrementar la demanda de graduados aspirantes a los diferentes posgrados de la Universidad. Proteger su trabajo en la medida que la Universidad obtenga ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.	Participación Participación	Participar en la construcción del registro con las tasas de conversión histórica a nivel de posgrados, a cargo de la Dirección de Promoción y Vinculación. Participar en el despliegue de na estrategia de marketing *inbound* desde la atracción hasta la matriculación de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación en línea con los Coordinadores de posgrados.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Profesores de las áreas de marketing y de comunicación de la Universidad Expertos en comunicación estratégica	Que la Universidad cuente con una gestión integral de marketing y enfocada al relacionamiento con graduados, bajo un enfoque comunicacional (y no comunicativo, solamente). Que las diferentes instancias directivas de la Universidad comprendan la aplicabilidad y potencialidad de un enfoque de comunicación estratégica y su preminencia frente a lo comunicativo. Lograr que la Universidad se convierta en un referente local en desarrollo de la comunicación	Participación	Participar en el diseño de una propuesta de gestión de marketing de relacionamiento de la Universidad, a partir de la coordinación de la Dirección de Promoción y Comunicación, que incluya el modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, los beneficios que deben otorgarse a los titulados cuando postulan a los programas de posgrado, bajo una propuesta de Comunicación Estratégica que involucre a diferentes actores.

TABLA Nª 50 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”				
Componente 2 del problema: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que asesoran				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
		estratégica aplicada al relacionamiento.		

Fuente: (Massoni, 2013)

La elaboración y socialización de reportes sobre las acciones desarrolladas sobre la gestión de base de datos, el registro histórico de las tasas de conversión de interesados a matriculados, la propuesta del modelo y estrategia de marketing de relaciones, entre otras ejecuciones (tabla 56), a la luz de un enfoque de comunicación estratégica, pueden cubrir los intereses y necesidades de “los que regulan”

Tabla 30 Investigación enactiva en comunicación.
Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural “Los que regulan”. Componente gestión de marketing de relaciones

TABLA Nª 51 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que regulan				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	Consejo de Educación Superior	Que las universidades dispongan de información actualizada derivada del seguimiento a graduados.	Información	Elaborar informe de conclusiones del análisis que se efectúe sobre la actual estructura y proceso de alimentación de las bases de datos, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación. Elaborar el documento que evidencie la aplicabilidad y potencialidad de la creación, alimentación y gestión de bases de datos de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y

TABLA Nª 51 **ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL** **HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018** **PROYECTO. "Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados"**				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que regulan				
				Comunicación.
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Consejo de Educación Superior	Que las universidades abran sus programas de posgrado conforme a las especificaciones y al número de aspirantes declarados en los proyectos previamente aprobados por esta dependencia oficial	Información	Elaborar un archivo con el registro con las tasas de conversión histórica a nivel de posgrados, a cargo de la Dirección de Promoción y Vinculación. Plasmar en un documento el despliegue de la estrategia de marketing *inbound* desde la atracción hasta la matriculación de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación en línea con los Coordinadores de posgrados.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Consejo de Educación Superior	Que las universidades garanticen la calidad durante la prestación del servicio educativo de programas de posgrado.	Información	Verificar que la propuesta de gestión de marketing de relacionamiento de la Universidad, a partir de la coordinación de la Dirección de Promoción y Comunicación, aparte de incluir el modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, los beneficios que deben otorgarse a los titulados cuando postulan a los programas de posgrado, bajo una propuesta de Comunicación Estratégica que involucre a diferentes actores, también contemple indicadores de prestación del servicio educativo.

Fuente: (Massoni, 2013)

La mediación de "los que investigan" en talleres de sensibilización sobre la gestión de base de datos, en el diseño de la propuesta de gestión de marketing de relaciones universidad-grupos de interés y la producción académica-científica gradual sobre marketing de relaciones, comunicación estratégica y cultura organizacional (tabla 57), componen la serie de actuaciones orientadas a compensar sus intereses y necesidades en el abordaje de la problemática identificada en la VTC.

Tabla 31 Investigación enactiva en comunicación. Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional. Matriz sociocultural "Los que investigan". Componente gestión de marketing de relaciones.

TABLA Nª 52 ÁRBOL DE SOLUCIONES DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL HERRAMIENTA Nº 01- 11 / 2018 PROYECTO. “Gestión del relacionamiento de la Universidad con los graduados”				
Componente del problema 2: Gestión de relacionamiento				
Matriz sociocultural: Los que investigan				
Aspectos	**Actores/ Matrices**	**Intereses/ Necesidades**	**Proceso comunicacional**	**Acciones a desarrollar**
2.1.1 Compuesta de bases de datos de titulados en modo de lista (nombres y direcciones) y carente de información que agrupe las interacciones mantenidas con titulados en forma continua.	Profesores de las áreas de Marketing y de Comunicación de la Universidad	Que las universidades dispongan de información actualizada derivada del seguimiento a graduados.	Participación	Participar en el análisis de la actual estructura y proceso de alimentación de las bases de datos, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación. Participar en el taller de sensibilización sobre la aplicabilidad y potencialidad de la creación, alimentación y gestión de bases de datos de graduados, a cargo de la Dirección de Promoción y Comunicación
2.1.2 Enfocada solamente a atraer alumnos bajo en un enfoque comunicativo	Profesores de las áreas de Marketing y de Comunicación de la Universidad	Proteger su trabajo en la medida que la Universidad obtenga ingresos permanentes que garanticen la sostenibilidad de la universidad.	Participación	Aumentar la producción académica de artículos indexados, ponencias, proyectos de investigación sobre marketing de relacionamiento y comunicación estratégica.
2.1.3Desprovista de una estrategia y modelo de marketing de relaciones con graduados, basado en bases de datos de mayor cobertura y calidad, y, técnicas y herramientas diseñadas para personalizar las interacciones	Profesores de las áreas de Marketing y de Comunicación de la Universidad	Que sus investigaciones se constituyan en referentes durante el diseño de la estrategia y modelo de relacionamiento con los graduados, bajo un enfoque de Comunicación Estratégica. Impulsar la filosofía u orientación de la alta administración de la Universidad sobre la aplicabilidad y potencialidad de la gestión de marketing de relacionamiento con sus graduados, desde una perspectiva de comunicación estratégica.	Participación	Participar en el diseño de una propuesta de gestión de marketing de relacionamiento de la Universidad, a partir de la coordinación de la Dirección de Promoción y Comunicación, que incluya el modelo y estrategia de marketing de relaciones con graduados, los beneficios que deben otorgarse a los titulados cuando postulan a los programas de posgrado, bajo una propuesta de Comunicación Estratégica que involucre a diferentes actores.

Fuente: (Massoni, 2013)

3.5.12 La necesidad de una investigación de campo

A efectos de registrar las percepciones plurales de los diferentes actores conectados con la VTC, aparece la opción de aplicar "técnicas típicas de comunicación estratégica como: test de la fotoproblema, test de modos y formas, test de transposición temporal, test de jerarquía de actores y competencias, test de articulaciones y modalidades de vínculo, entre otras" (Massoni, 2016: 125). Luego, la instrumentación de la matriz de datos de la investigación será pertinente, en el afán de captar las lógicas de funcionamiento comunicacional al ritmo de las modalidades de conexión congruentes con cada una de las matrices socioculturales trazadas para la solución de la problemática abordada.

3.5.13 Diseño del plan operativo inicial de la Estrategia Comunicacional

En esta fase se deben enlistar las acciones, productos y territorios de comunicación que activan los procesos de comunicación antepuestos en cada matriz sociocultural. Se conjugan los divergentes procesos cognitivos de nivel macro social y los sujetos asociados a la problemática contenida en la VTC. Entran en escena las diversas categorías de intervención desde los propios hasta aquellos socios necesarios en el desarrollo de acciones que escapan la capacidad organizacional para su ejecución. Se clarifican ejes y tonos de la relación esperada a la luz de las variadas matrices socioculturales. La problemática comunicacional es abordada desde un marco de planificación adaptable y no circunstancial (Massoni, 2016).

4. Conclusiones/comentarios finales

Una sustentación teórica completa y rigurosa sobre todas posiciones desplegadas por Massoni y Pérez, en torno la Nueva Teoría Estratégica y su conexión con Comunicación Estratégica, en diferentes ámbitos –quizás, eso sí, a la luz de un mismo objetivo- escapa del alcance de este trabajo. En su defecto, procuró obtener una visión global –y, pormenorizada cuando corresponda- sobre la génesis, ventajas, metodologías, una guía -con pasos y técnicas- que encauce el despliegue de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación enactiva, no sin antes, haber intentado –aunque de modo insipiente- dilucidar la estrategia como resultado de los paradigmas militar, matemático/científico y económico/managerial, sus causas y fracasos al priorizar al hombre económico e ignorar al hombre relacional (actor principal de las interacciones del mundo real cuyas emociones, amistades, sensaciones, entre otras, modelan sus decisiones y vinculaciones con el mundo real). Las críticas al paradigma managerial/económico suscitaron otras miradas y posturas teóricas que despejaron caminos entre la transdisplinariedad y la complejidad. El pensamiento moriano acentúa las limitaciones del paradigma de simplicación (disyunción y reducción) e inserta la discusión sobre el paradigma de la complejidad -basado en los principios de “distinción, conjunción e implicación” (Morin, 2005: 110).

A la luz de las necesidades de un cambio de paradigma y nuevos preceptos sobre la Estrategia, Pérez, et al., (2009a) aportan una propuesta sobre una teoría -que, fundamentada en el ser humano y sus valores; el rol de la comunicación, colaboración y la participación

dialogante; el enfoque al consenso; la agregación de la cultura y la aceptación de diversidad; consideración a las identidades, etc.- fuese “general” y aplicable a cualquier ámbito de actuación (desarrollo, educación, salud, equidad de género, migraciones, VIH/sida, crecimiento demográficos, etc.). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) precisa del paradigma de la complejidad; de la concepción del hombre relacional; de una visión institucional hacia la innovación y significación; de la articulación (no del conflicto); de la comunicación; de técnicas y herramientas para plantear estrategias en un mundo fluido, complejo, multidimensional, en red y, en ciertas ocasiones, confuso; y de nuevos modelos estratégicos de gestión.

Al efectuar una revisión documental –un sumario insuficiente, pero reflexivo, por cierto- de las posiciones plasmadas en investigaciones y traducidas en diferentes publicaciones efectuadas por Massoni, son inobjetables e innumerables sus aportes, al plantear nuevos modos de pensar y diferentes alternativas -frente a las fragmentaciones y reduccionismos- de planificación y de gestión de comunicación, desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica. La visión clásica de una estrategia de comunicación establece el desarrollo de planes orientados a alcanzar objetivos, mediante esquemas técnico-científicos ya conocidos e independientes de los acontecimientos afrontados. La gestión tradicional de la comunicación en las organizaciones con sus consecuentes planes de acción, se enfoca en lo comunicativo, conforme a una función gerencial alineada a los preceptos de la teoría del *management* (Massoni, Mascotti, & Gerson, 2016). “Las Estrategias de comunicación son dispositivos de conversación micro-macrosocial, algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías y técnicas propias de comunicación (…) el modelo de comunicación estratégica con el que trabajamos ofrece un conjunto ordenado y finito de operaciones

como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional” (Massoni, 2016: 37).

El artículo intenta, a la vista de la metaperspectiva teórica y metodológica de la comunicación estratégica, a manera de contribuir con las investigaciones preocupadas del abordaje de las necesidades de relacionamiento que enfrentan las universidades, ejemplificar la aplicabilidad del modelo de la comunicación estratégica impulsado por Massoni (2009) a una organización inmersa en el ámbito de educación superior. La propuesta desplegó instrumentos metodológicos que permitan encauzar la problemática de las relaciones de la universidad con sus titulados desde un enfoque comunicacional –no comunicativo-, a partir de diversas dimensiones (informativa, interaccional, ideológica y comunicacional) y sus correspondientes procesos comunicacionales (información, participación, sensibilización y el encuentro sociocultural).

En la medida que la sujeción de las entidades universitarias a las interacciones directas con sus diferentes grupos de interés (en este escenario, los graduados) y sus diversas necesidades al ser considerados clientes, -que puede precisar procesos de trasformación como corolario de reformular los actuales modos de aproximación, personalizada y digital, con ese colectivo-, la convocatoria al abordaje del relacionamiento podría albergar exploraciones de trayectos nuevos de relación, intervenciones operativas de diferentes agentes sociales –internos y externos vinculados a la universidad- y sus respectivas políticas y procedimientos institucionales, tanto en la estructuración de la problemática del relacionamiento con sus graduados, la planificación de actividades como en la evaluación de los resultados.

El aporte de la ejemplificación propuesta, posterior a la teorización configurada, -y, enfocada exclusivamente a uno de los componentes

de la multidimensionalidad del problema (“gestión de marketing de relaciones” (tabla7), no constituye un informe sobre un proyecto de investigación enactiva instrumentado. Más bien responde a una petición de mi profesora de Comunicación Estratégica, en el programa de Doctorado en Administración de la Universidad Nacional del Rosario, en términos de explorar una posible aplicabilidad de la estrategia de comunicación como dispositivos de conversación social, algoritmos fluidos, mapas de las reconfiguraciones y ordenados en conjunto ordenado y finito de operaciones, hacia otros ámbitos; -en este caso, a la educación superior; y, con énfasis al relacionamiento universidad-graduados-, desde la formulación del establecimiento de la Versión Técnica Comunicacional (tabla 6), que revela frase núcleo del problema en términos del “insuficiente conocimiento sobre la aplicabilidad y potencialidad -(¿qué es?), beneficios (¿para qué?), estrategia, metodologías y técnicas (¿cómo?)- de la gestión de marketing orientada al relacionamiento estable y mutuamente beneficioso de la universidad con sus titulados”, hasta la proposición, con el debido nivel de abstracción, de diferentes acciones caracterizadas en árboles de soluciones de la estrategia comunicacional, derivadas de cada matriz sociocultural referentes a “los que se beneficien”, “los que deciden”, ”los que promocionan y comunican”, “los que cuestionan”, “los que controlan”, “los que asesoran” y “los que investigan”.

La tabla 7 ilustra una técnica de investigación enactiva en comunicación que convoca, a partir del reconocimiento concertado entre los especialistas vinculados a la problemática del relacionamiento universidad-titulados, al establecimiento de dos aspectos (“falta de una gestión integral, estructurada y eficiente orientada a los graduados”) del problema en tanto el componente referente a la gestión de marketing de relaciones. A continuación, las causantes próximas (privación de un enfoque organizacional hacia

los graduados, indisponibilidad de una asignación presupuestaria *ad-hoc,* ausencia una estrategia organizativa encargada del relacionamiento y de incentivos institucionales), las consecuencias (limitadas modos de aproximación real y virtual hacia los titulados y las probabilidades de no abrir las promociones por falta de matriculados) y síntomas (niveles de matrículas inferiores a los puntos de equilibrios, los reclamos verbales y escritos de los egresados y sus limitados niveles de confianza y lealtad hacia la institución) del componente "sociocultural", son condensadas en la tabla 8. La Versión Técnica Comunicacional Sintética esquematizada en la tabla 9.

Tales procedimientos fueron replicados en el contexto del componente "gestión de marketing de relaciones" cuya causalidad (privación de un enfoque organizacional hacia los graduados, indisponibilidad de una asignación presupuestaria *ad-hoc,* ausencia una estrategia organizativa encargada del relacionamiento y de incentivos institucionales) e indicios (similares a los correspondientes al componente sociocultural) son expuestos en la tabla 10; en tanto, su respectiva exégesis sintética de la VTC es recopilada en la tabla 11.

El emprendimiento de una investigación enactiva en comunicación desata técnicas que imposibilitan reducir la comunicación a una dimensión instrumental. Propone una sistematización crítica (Massoni et al., 2016) de cualquier proyecto –del relacionamiento, en este caso- que podría convertirse en una innovación metodológica (a partir del enlace técnicas y herramientas de la Comunicación Estratégica (Massoni, 2013 y 2013) a disposición de una universidad, desde un enfoque técnico y científico, en procura de perfilar un trayecto comunicacional –que supere lo comunicativo- que, luego de especificar la problemática y sus diversos componentes de abordaje, proceda, por una parte, al reconocimiento y jeraraquización de los

actores del componente “gestión de marketing de relaciones” (figura 3); y, por otra, a la caracterización de las matrices socioculturales que recrean las lógicas de funcionamiento de sus actores inmersos (Massoni, 2007).

Las matrices socioculturales proporcionan una guía operativa y útil para articular los comportamientos de los actores (rector, graduados, directores, decanos y subdecanos, entidades oficiales, entre otros) que, en el ejemplo desarrollado, evidencian nexos con el relacionamiento universidad-titulados, y, con el fin de producir y registrar informaciones, así como, comprender y efectuar inferencias acerca de las necesidades, expectativas, intereses, saberes y emociones a nivel de cada uno de los involucrados (“los que deciden”, “los que promocionan y comunican”, “los que cuestionan el relacionamiento”, “los que asesoran”, “los que controlan”, “los que investigan”, y, por supuesto, “los que se benefician). Las matrices socioculturales determinan, en el contexto de una conversación social, las maneras y formas observables etnográfica y comunicacionalmente, mediante el análisis de marcas de racionalidad comunicacional” (Massoni, 2000 y 2004). La emocionalidad de los diversos actores desempeña un rol protagónico en los encuentros socioculturales, en la perspectiva de identificar la dimensión comunicacional dominante en la problemática del relacionamiento. Es así que se construyen matrices por componente de la VTC, en las que se asocian los aspectos del problema, los actores y sus emociones.

El ejemplo desplegado busca completar los esfuerzos para propiciar la integración progresiva del enfoque estratégico de la comunicación en cualquier empresa u organización; y, con énfasis, en una entidad universitaria en el contexto de sus relaciones con sus diversos

grupos de interés. Otras indagaciones relevantes estriban en análisis comparativos entre organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que hayan emprendido la investigación enactiva de comunicación y aquellas que ahondan en la gestión comunicativa. En la esfera práctica, se vislumbran diferentes posibles estudios, desde comprobar el grado de orientación de la comunicación en entidades de diversos sectores, caracterizar los componentes de la estructura de las organizaciones –públicas o privadas- que hayan adoptado las metodologías, técnicas y herramientas de comunicación estratégica, especificar el grado de incidencia y participación de los diferentes actores en la gestión de relacionamiento con los *stakeholders*, entre otras.

Los resultados buscan ahondar en la relevancia de afrontar el cultivo y conservación de vinculaciones de una entidad universitaria y sus titulados, con una visión multidimensional (informativa, interaccional, ideológica y comunicacional), compleja, fluida, tolerante con las subjetividades y heterogeneidades intervinientes y patrocinante de diferentes procesos comunicacionales (información, participación, sensibilización y encuentro sociocultural), desatados por diversas competencias de comunicación (emisión, conectar, motivar y enactuar). El ejemplo desarrollado aspira a significar la estrategia comunicacional como un dispositivo dúctil, más que un plan previamente estructurado en procura de ser aplicado. Una universidad podrá fortalecer su labor institucional, al orientarse estratégicamente y con nuevos modos de aproximación -personalizados y virtuales- a este grupo de interés, como un factor clave de una gestión administrativa y académica eficiente, efectiva y distintiva.

Referencias

Aldana, G., Morales, F., Aldana, J., Sabogal, F., & Ospina, Á. (2008). Seguimiento a egresados . Su importancia para las instituciones de educación superior. *Teoría y Praxis Investigativa*, *3*(2), 61–65.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, *2*(4), 2–7.

Baquer, M. (1988). Estrategia para la defensa. Los elementos de la situación militar en España. *Cuadernos de Estrategia*, (99), 167–1756.

Barroso, J. (2002). A investigaçâo sobre a escola: contributos da administraçâo educacional. *Investigar Em Educaçâo (Revista Da Sociedade Portuguesa de Ciencias Da Educaçâo)*, *1*(1), 277–320.

Chakravarth, B., & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, *13*, 5–14. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2486349

De Salas, M. (2014). La Nueva Teoría Estratégica y sus desarrollos en los ámbitos comunicacionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, *5*(2), 5.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management (New York: Harlper & Row. *Publishers. Lnc*.

Fayos, T., González-Gallarza, M., & Servera, D. (2013). Percepciones de los diferentes agentes implicados en el servicio de formación universitaria. *Teor. Educ*, *25*(1), 149–172.

Galindo, J. (1992). Ideología y comunicación. El Estado, la hegemonía y la difusión masiva. México: Premia Editora.

Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing Public Relations CL. *California: Holt, Rinehart and Winston*.

Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action Volume 2 Lifeworld and Sytem: A Critique of Funcionalist Reason* (Vol. 2). Boston: Beacon Press. Retrieved from https://uniteyouthdublin.files.wordpress.com/2015/01/4421-the_theory_of_communicative.pdf

Huff, A., & Reger, R. (1987). A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, *13*(2), 211–236. Retrieved from http://eprints.maynoothuniversity.ie/5745/1/A Review of Strategic Process Research.pdf

Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

Kaufmann, A. (1967). La ciencia y el hombre de acción: introducción a la praxeología.

Kiechel, W. (2010). *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business Press.

Koch, R. (2006). *The Financial Times guide to strategy: How to create and deliver a winning strategy*. Pearson Education.

Kunsch, M. (2013). Contexto socioeconómico y tranformaciones de la comunicación en las organizaciones. In S. L. Editorial Biblioteca Nueva (Ed.), *Viaje a la complejidad* (pp. 289–294). Madrid: Artes Gráficas Cofás, S.A.

Lopera, C. M. (2005). Los estudios sobre seguimiento a egresados en

los procesos de mejoramiento continuo. La actividad universitaria.

López, E., & Chaparro, M. (2011). Modelo Institucional de Seguimiento a Egresados. Retrieved February 18, 2018, from http://practicaucmciiib.blogspot.com.ar/2011/08/modelo-institucional-de-seguimiento.html

Massoni, S. (1990). La comunicación como herramienta estratégica. *Editado Por Secretaría. de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA, Pergamino, Argentina*, *1*.

Massoni, S. (2004). Estrategias de comunicación. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Temas y Debates*, (8), 27–47.

Massoni, S. (2005). Procesos mediáticos y movimientos sociales como fenómenos resonantes: el sentido desde una mirada comunicacional. *Texto a Publicar Em Livro Coletivo Do Núcleo de Pesquisa EPISTECOM*.

Massoni, S. (2007). Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. In Homo Sapiens Editores (Ed.), *Estrategias. Los desafiós de la comunicación en un mundo fluido* (Vol. 1, pp. 1–16). Rosario.

Massoni, S. (2009). Modelo de Comunicación Estratégica. In S. A. Editorial Ariel (Ed.), *Hacia una nueva teoría estratégica* (1era ed., pp. 45–62). Barcelona: Book Print Digital.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica del inventario al encuentro sociocultural*. (H. S. Ediciones, Ed.). Rosario: Talleres Gráficosde la UNR. Retrieved from https://www.tendencias21.net/fluido/attachment/453854/

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. (Ediociones CIESPAL, Ed.) (Primera). Quito. Retrieved from

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

Massoni, S. H. (2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. *Recepción y Mediaciones: Casos de Investigación En América Latina*, *20*, 127.

Massoni, S., Mascotti, M., & Gerson, E. (2016). Investigación enactiva: una opción frente a los reduccionismos del plan de comunicación estratégica de las organizaciones. *Actas de Periodismo y Comunicación*, *2*(1).

Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: Matrices de datos en la Investigación enactiva. *Revista ALAIC*, (18), 90–102. Retrieved from https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/index

Massoni, S. (2014). Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. *Revisata Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, (06), 90–110.

Massoni, S, Piola, M., & Mascotti, M. (2013). Comunicación Estratégica: Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. *Revista Científica Comunicación y Sociedad*, (35), 148–156. Retrieved from https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxtYXNzb25pZXN0cmF0ZWdpYXxneDozZmRmNjVlZTFkMGIyMzdk

Massoni, Sandra. (2000). Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. *Comunicación y Sociedad*, (37), 87–110.

Massoni, Sandra. (2004). Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Temas y Debates*, (8).

Massoni, Sandra. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicacioón*, *2*, 1–13. Retrieved from https://40e65d57-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/procesoscomunicacional

es/mi-repositor/Massoni Estrategias como mapas.pdf?attachauth=ANoY7cqQi3j6QQBPMTocFBSv83_mILOG3BwFGGmIUxL1x4WqtUxWGXyFdIpxvmBttPO5XIyjC8S_X8PQ6r6Z_fzUMFWDlE92Bd2FTfwMxHEsIjZA

Massoni, Sandra. (2016). Investigación enactiva en comunicación: la participación ciudadana más allá del control en proyectos de comunicación estratégica. In *Avatares del cominocador complejo y fluido* (1era., p. 213). Quito: Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL).

Maturana, H. (1989). Todo lo dice un observador. *Gaia, Implicaciones de La Nueva Biología*.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise, New York (McGraw-Hill Book Company) 1960.

Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. (S. A. Editorial Gedia, Ed.) (8va reimpr). Barcelona: Romanya/Valls. Retrieved from http://www.gedisa.com/ficha.aspx?cod=100572

Morin, E. (2008). Encuentro con FISEC en el Chateau dOrion dentro del ciclo «Croisements de Cultures».

Ormerod. (1994). The death of economics. Retrieved from http://www.jayhanson.org/_Economics/TheDeathOfEconomics.pdf

Pérez, A. (2007). Razones para una nueva teoría estratégica. *Economía y Gestión*, (107), 29–30. Retrieved from http://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/eee03110d7e81aa63eac744a4771c622.pdf

Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Romanya/Valls. Retrieved from https://www.scribd.com/document_downloads/direct/284270542?extension=pdf&ft=1539541122&lt=1539544732&show_pdf=true&user_id=294595114&uahk=5AgPCSgI-aNA1ds6D24_wvfZOCA

Pérez, R. (2012). Pensar la estrategia. *La Crujía, Buenos Aires*

(Argentina).

Pérez, R. (2014). La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, *5*(2), 9–31. https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03.

Pérez, R., & Martínez, E. (1981). La estrategia de la comunicación publicitaria. *Madrid, Instituto Nacional de Publicidad*.

Pérez, R., & Massoni, S. (2009a). *Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*.

Pérez, R., & Massoni, S. (2009b). *Hacia una teoría general de la estrategia*. (S. A. Editorial Ariel, Ed.) (1era.). Barcelona: Book Print Digital.

Petrella, C. (2008). Gestión de la relación de las universidades con docentes, estudiantes y egresados. *Revista Iberoamericana de Educación*, *47*(5), 1–14.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strate*, *15*, 5–16. Retrieved from http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01736.pdf

Ruesch, J., Bateson, G., Pinsker, E. C., & Combs, G. (1951). *Communication: The social matrix of psychiatry*. Routledge.

Schlesinger, M., Cervera, A., & Calderón, H. (2014). El papel de la confianza , la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Espanola de Investigacion En Marketing ESIC*, *18*(2), 126–139. https://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.001

Vargas, A. (2014). La construcción de una Nueva Teoría Estratégica desde el enfoque de la complejidad y el caos. In S. del P. S. A. de

Ediciones (Ed.), *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago: Quad/GRaphics. Retrieved from https://datospdf.com/queue/la-construccion-de-una-nueva-teoria-estrategica-desde-el-enfoque-de-la-complejidad-y-el-caos-_5a44a094b7d7bc422b7b3e40_pdf?queue_id=-1

Vieira, V., & Chambel, M. (2013). Creciente Complejidad en las Organizaciones. In S. L. Editorial Biblioteca Nueva (Ed.), *Viaje a la complejidad* (pp. 251–259). Madrid: Artes Gráficas Cofás, S.A. Retrieved from http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/380/1/Documento 06-07-2016 16-00.pdf

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/0375/379194a6f34b818962ea947bff153adf621c.pdf